Tim J. Smith

ĐỊNH GIÁ DỰA TRÊN GIÁ TRỊ

PRICING DONE RIGHT

Khánh Trang dịch

Khung định giá của những doanh nghiệp tạo ra lợi nhuận lớn nhất thế giới

EVERYTHING PRICING EVERYTHING

alphabooks
NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

ĐỊNH GIÁ DỰA TRÊN GIÁ TRỊ

Bản quyền tiếng Việt © Công ty Cổ phần Sách Alpha, 2020

Không phần nào trong xuất bản phẩm này được phép sao chép hay phát hành dưới bất kỳ hình thức hoặc phương tiện nào mà không có sự cho phép trước bằng văn bản của Công ty Cổ phần Sách Alpha.

Lời giới thiệu

Nguyễn Hoàng Phương

Chuyên gia Trưởng – Tổ chức Giáo dục Đào tạo PTI

Thông thường, một sản phẩm cũng như một thương hiệu mới ra đời luôn đi cùng những câu hỏi: Làm sao để tồn tại và thích ứng? Điểm hoà vốn và lợi nhuận mong muốn? Thương hiệu và phát triển đường dài?... Phần lớn các nhà kinh doanh đều gặp phải thử thách cạnh tranh gay gắt về giá/chi phí. "Sản phẩm tôi tốt, giá phải cao hơn", nhưng vấn đề lớn đặt ra ở đây là: khách hàng luôn có xu hướng đàm phán, mặc cả về giá.

Mức giá của một sản phẩm/dịch vụ bất kỳ của một doanh nghiệp được đưa ra có thể dựa trên kết quả của một quá trình cân nhắc thận trọng từ nghiên cứu thị trường, nghiên cứu đối thủ cạnh tranh, xây dựng các thuật toán, đàm phán sát sao với khách hàng, thảo luận chi tiết trong ban lãnh đạo... hoặc cũng có thể được quyết định nhanh chóng bởi một ai đó có tầm ảnh hưởng trong doanh nghiệp.

Thực tế cho thấy việc định giá cần phải được thực hiện đúng và các quyết định về giá phải được đưa ra bởi một đội ngũ có chuyên môn liên quan. Bởi có rất ít nhà quản lý tự tin rằng giá sản phẩm/ dịch vụ do cá nhân họ đặt ra đã phản ánh chính xác chi phí và giá trị sản phẩm, và chính sự không chắc chắn này đã tạo nên tổn thất cho doanh nghiệp. Một đội ngũ đến từ các lĩnh vực như: marketing, kinh doanh, tài chính, định giá sẽ mang đến những góc nhìn khách quan, trung thực để giúp nhà quản lý quyết định về giá chính xác hơn.

Nếu bạn đang không hài lòng về cách định giá các sản phẩm/ dịch vụ của công ty mình thì rất có thể quy trình quản lý giá của bạn đang thiếu tính kết nối giữa các phòng ban bộ phận, các thông tin khảo sát để đi đến quyết định giá mang tính chủ quan. Vì vậy, bạn

cần nâng cấp quy trình định giá cho sản phẩm/dịch vụ của công ty ngay lúc này.

Trên tay bạn là cuốn sách Định giá dựa trên giá trị của Tim J. Smith - một tác giả rất có uy tín trong lĩnh vực định giá. Trong cuốn sách này, ông sẽ mang đến cho bạn một khung định giá dựa trên giá trị đã được minh chứng thành công ở nhiều doanh nghiệp. Từ các casestudy của các công ty như Southwest Airlines, Piaggio SpA, Unisource Worldwide… các cuộc phỏng vấn trực tiếp về định giá với các giám đốc định giá tại Công ty Hóa chất Eastman và chuyên viên định giá toàn cầu tại GE Oil & Gas… tác giả đã lên một bản kế hoạch chi tiết về định giá từ chiến lược, phương pháp, vai trò và quyết định giá tốt hơn với một lộ trình cụ thể thông qua các phương án mang tính thực thi.

Bạn sẽ hiểu được định giá dựa trên giá trị là gì, làm thế nào để có thể đảm bảo rằng giá của bạn đã phản ánh đúng các mục tiêu đã định. Bạn cũng sẽ nhận ra các quyết định về giá phải được quản lý và ai là người ra quyết định về giá. Việc xây dựng một nhóm/ đội ngũ để định giá cho các sản phẩm/dịch vụ trong công ty bạn là điều thực sự cần thiết. Nó sẽ cho thấy mối quan hệ giữa các quyết định về giá cả, cách chúng ảnh hưởng lẫn nhau và tác động cuối cùng có thể là gì. Từ cái nhìn sâu sắc ở cấp độ này, bạn có thể quyết định hướng đi cho doanh nghiệp/tổ chức của mình.

Ngoài những băn khoăn về giá cả, cách định giá mà cuốn sách sẽ giải quyết, tôi thấy rằng sẽ thật tuyệt nếu có thêm một tờ giấy nhỏ liệt kê nét độc đáo về Sản phẩm - Dịch Vụ - Nhân sự hướng tới ba trải nghiệm của khách hàng: Tinh thần - Thời Gian - Công sức. Như vậy, có lẽ câu chuyện về cạnh tranh về giá sẽ bớt áp lực, doanh nghiệp cũng sẽ tự tin hơn trong việc định giá sản phẩm phù hợp.

Hãy cùng tìm hiểu khung định giá của các doanh nghiệp tạo ra lợi nhuận cao nhất thế giới cùng cuốn sách này!

Lời tựa

Doanh nghiệp J và Doanh nghiệp K

Francis, Molly, Sally và Charles, những nhà lãnh đạo tài giỏi của Doanh nghiệp J, lập kế hoạch và quy trình để quản lý giá cả. Thật không may, họ biết rằng mọi chuyện sẽ không diễn ra theo đúng kế hoạch. Mặc dù các nhà lãnh đạo cấp cao chăm chỉ và thận trọng này đều có những đóng góp ý nghĩa và quan trọng cho mảng định giá, nhưng kết quả chưa bao giờ đáp ứng được kỳ vọng. Cần phải có sự thay đổi, nhưng thay đổi điều gì?

Francis là Giám đốc Tài chính của Doanh nghiệp J. Một trong những nhiệm vụ của anh là đáp ứng được các kỳ vọng của cổ đông về mặt lợi nhuận. Kỳ vọng lợi nhuận sau đó được chuyển thành kỳ vọng về biên lợi nhuận mục tiêu cho tất cả sản phẩm của Doanh nghiệp J.

Mặc dù Francis đã truyền đạt rất rõ ràng về biên lợi nhuận mục tiêu, nhưng dường như kết quả thu về không hoàn toàn khả quan. Một số sản phẩm hoạt động kém hiệu quả. Số khác vừa đạt đủ chỉ tiêu hoặc vượt quá kỳ vọng một chút nhưng chỉ chiếm phần thiểu số trong danh mục sản phẩm của Doanh nghiệp J.

Francis đã tính đến việc loại bỏ các dòng sản phẩm hoặc mảng nghiệp vụ hoạt động kém hiệu quả này, nhưng chúng lại chiếm một phần quan trọng trong doanh thu của Doanh nghiệp J và tất nhiên các nhà lãnh đạo cấp cao khác cũng không đồng tình với cách làm này.

Molly là Giám đốc Marketing của Doanh nghiệp J. Một trong những nhiệm vụ của cô là giám sát thị phần của từng sản phẩm. Cô nhận thức rõ nhu cầu của thị trường, động thái của đối thủ

cạnh tranh và chiến lược định giá có tác động rất lớn đến những biến động về thị phần.

Molly nắm chắc các con số về biên lợi nhuận mục tiêu, cô đặt mức giá và quản lý sản phẩm dựa theo đó, nhưng dẫu vậy, trong thâm tâm cô vẫn biết rằng đôi khi các mục tiêu đó là quá cao đối với thị trường. Đối thủ cạnh tranh thường đưa ra mức giá ngang bằng hoặc thấp hơn so với Doanh nghiệp J ở nhiều sản phẩm. Nhiều, chứ chưa phải là toàn bộ. Mục tiêu thị phần cho một số sản phẩm dường như lùi dần vào tương lai xa xôi nào đó, trong khi các sản phẩm khác lại dễ dàng gặt hái thành công.

Molly đã cân nhắc hạ thấp mức giá niêm yết của các sản phẩm chưa mang lại doanh thu như kỳ vọng, nhưng cô biết việc này sẽ đi ngược lại với chính sách của Doanh nghiệp J, hơn nữa các nhà lãnh đạo cấp cao khác cũng không đồng tình với giải pháp có phần liều lĩnh này.

Sally là Giám đốc Kinh doanh của Doanh nghiệp J. Một trong những nhiệm vụ của cô là đạt được chỉ tiêu doanh thu thông qua việc tìm kiếm khách hàng mới và giữ chân khách hàng hiện tại. Quy trình bán hàng chuẩn của Sally bao gồm thẩm định khách hàng tiềm năng, truyền tải thông tin về các lợi ích của sản phẩm và đàm phán giá cả. Chính phần việc cuối cùng, đàm phán giá cả, là điều thường xuyên khiến cô đau đầu nhất.

Từ kinh nghiệm trực tiếp của bản thân, Sally biết rằng khách hàng không bao giờ chốt giao dịch ngay ở mức giá ban đầu. Họ muốn được giảm giá so với giá niêm yết, nhất là khi có sự cạnh tranh từ những doanh nghiệp khác. Và hầu như mọi giao dịch đều là giao dịch cạnh tranh.

Để kiểm soát các quyết định giảm giá, Sally đặt ra một chính sách leo thang, theo đó quy định phạm vi trách nhiệm tương ứng với từng mốc giảm giá. Dẫu vậy, cô vẫn thấy nhân viên kinh doanh thường xuyên xin quản lý phê duyệt các mức giảm giá sâu hơn nữa, đến lượt cấp quản lý lại trình cô chấp thuận giảm mạnh hơn. Quá nhiều khách hàng đã được xếp vào nhóm "khách hàng chiến lược", nghĩa là nhóm được hưởng mức giảm giá đặc biệt. Những quyết định giảm giá này ngốn rất nhiều thời gian của Sally và đội ngũ nhân viên trong khi thật lòng cô muốn dành thời gian đó để bán được hàng.

Sally muốn trao thêm quyền áp dụng giảm giá cho cấp quản lý để giảm thời gian ra các quyết định này, nhưng cô biết cách này sẽ

không mang lại hiệu quả. Vì khi có thêm quyền hạn được phép giảm giá, dường như ai cũng tích cực sử dụng tối đa quyền đó.

Charles là CEO của Doanh nghiệp J. Tuy mục tiêu của từng lãnh đạo cấp dưới đều đáng khen ngợi, nhưng việc phân chia rạch ròi trách nhiệm như vậy dường như không giúp họ đạt được mục tiêu chung của Doanh nghiệp J trong lĩnh vực định giá. Charles ưa thích biên lợi nhuận mục tiêu của bộ phận Tài chính, mục tiêu thị phần của bộ phận Marketing và mục tiêu doanh thu của bộ phận Kinh doanh nhưng việc đồng thời đạt được tất cả mục tiêu trên dường như bất khả thi.

Giám đốc Tài chính Francis chỉ trích bộ phận Kinh doanh làm giảm biên lợi nhuận, dẫn đến Doanh nghiệp J không đáp ứng được kỳ vọng về lợi nhuận của cổ đông. Giám đốc Marketing Molly than phiền rằng sản phẩm có giá thành quá cao so với đối thủ cạnh tranh nên Doanh nghiệp J không đạt được mục tiêu thị phần theo kế hoạch. Giám đốc Kinh doanh Sally khẳng định rằng nếu không nới rộng quyền hạn được phép giảm giá, Doanh nghiệp J sẽ không đạt chỉ tiêu doanh thu và hơn nữa, Giám đốc Tài chính Francis cũng không thể hiểu phục vụ khách hàng là công việc đòi hỏi nhiều công sức đến thế nào.

CEO Charles đã mệt mỏi với vấn đề liên tục không đạt chỉ tiêu. Là một lãnh đạo giỏi, anh thu thập thông tin từ các lãnh đạo dưới quyền và lắng nghe ý kiến của họ, chỉ có điều anh không thấy được ý kiến nào xác đáng hơn. Ai cũng có ý đúng. Anh nhận thức rõ ràng mình được ngồi vào vị trí này không phải để nhắm mắt làm theo những kỳ vọng của cổ đông về lợi nhuận, thị phần và doanh thu. Không! Vai trò của anh phải lớn hơn thế.

Charles là một vị CEO tài năng. Nhiệm vụ của anh là vạch ra tầm nhìn và dẫn dắt Doanh nghiệp J tiến về phía trước. Anh được chọn vào chiếc ghế CEO do tầm nhìn của anh phù hợp với yêu cầu của Doanh nghiệp J. Nhưng anh không thể chỉ dựa vào tầm nhìn và trực giác của bản thân mà định giá sản phẩm. Cần phải có dữ liệu thực tế và những ý kiến xác đáng.

Thế khó đối với Charles nằm ở chỗ, mỗi lãnh đạo dưới quyền anh – Giám đốc Tài chính Francis, Giám đốc Marketing Molly và Giám đốc Kinh doanh Sally – đều đưa ra những dữ liệu thực tế, vững chắc để hậu thuẫn cho mọi kiến nghị, chỉ có điều quan điểm và những kiến nghị của họ lại không ăn khớp với nhau. Tất cả đều là những người có trách nhiệm cao và đáng tin cậy. Họ am hiểu và dày dạn kinh nghiệm trong lĩnh vực của mình. Vậy mà dường

như không thể đạt được sự đồng thuận trong ban lãnh đạo cấp cao về vấn đề quản lý giá. Cuối cùng, Charles phải vào vai người phân xử trong mọi quyết định quan trọng về định giá, trong khi anh chưa bao giờ cảm thấy mình có trong tay đầy đủ dữ liệu chính xác để ra quyết định.

Charles cần một quy trình định giá tốt hơn để triển khai tại Doanh nghiệp J, nhưng quy trình đó như thế nào? Suy cho cùng, đây vẫn là cách thức định giá truyền thống từ thời Trung cổ truyền lại.

Cindy, CEO của Công ty K, có một kế hoạch và quy trình định giá khác hoàn toàn. Quy trình của cô bao gồm Giám đốc Tài chính Fred, Giám đốc Marketing Mark và Giám đốc Kinh doanh Salvatore. Vai trò của những người này tại Công ty K cũng tương tự như vai trò của các lãnh đạo cấp cao tại Công ty J. Nhưng quy trình của Cindy còn bao gồm Paula, chuyên gia định giá.

Paula phối hợp với Giám đốc Marketing Mark để định giá cho sản phẩm mới và cập nhật giá thành của các sản phẩm hiện tại chứ không phải là người ra quyết định về giá cuối cùng. Trên cương vị người lãnh đạo mảng marketing, Mark vẫn giữ trọng trách đó. Nhưng Paula hỗ trợ cho các quyết định của Mark bằng các dữ liệu thị trường và đứng ra điều phối hoạt động thu thập thông tin về phản ứng của khách hàng cũng như thu thập ý kiến của bộ phận Tài chính về ảnh hưởng của các quyết định về giá đối với khả năng sinh lời của các dòng sản phẩm.

Paula còn làm việc với Giám đốc Kinh doanh Salvatore để kiểm soát các quyết định giảm giá dù không phải lúc nào Paula cũng là người ra quyết định cuối cùng. Trên cương vị là người phụ trách mảng kinh doanh, Salvatore vẫn giữ trọng trách đó. Nhưng Paula hỗ trợ quá trình ra quyết định của Salvatore bằng các dữ liệu cụ thể về khách hàng, đồng thời bảo đảm rằng việc giảm giá không làm phương hại đến khả năng sinh lời dự kiến của các dòng sản phẩm, hoặc không phá hỏng vị thế cạnh tranh của chúng.

Paula thậm chí còn làm việc với Giám đốc Tài chính Fred để hoạch định và quản lý các kỳ vọng của cổ đông nhưng Paula không phải là người thực hiện chính, vì những trách nhiệm này vẫn thuộc về Fred. Nhưng cô đứng phía sau để tư vấn cho Fred về ý nghĩa của các mức giá niêm yết khác nhau và biên lợi nhuận tương ứng thu về, đồng thời dự đoán về những phương sai giá khác nhau cũng như tác động của chúng đến khả năng sinh lời cho doanh nghiệp.

Paula mang đến một khía cạnh chuyên môn và góc nhìn khác biệt so với các lãnh đạo khác. Cô không hẳn là người của bộ phận Marketing, Tài chính hay Kinh doanh. Cô có một vai trò hoàn toàn khác: chuyên gia định giá.

Paula nắm vững nhiều kỹ thuật định giá khác nhau vì một kỹ thuật không thể áp dụng giải quyết cho mọi vấn đề về định giá. Hơn nữa, cô còn biết nên vận dụng kỹ thuật nào phù hợp để ra quyết định.

Paula cũng hiểu rằng định giá không đơn thuần là một quyết định mang tính kỹ thuật. Chiến lược của doanh nghiệp, những động thái của đối thủ cạnh tranh và từng trường hợp cụ thể liên quan đến khách hàng – từng yếu tố này đều có thể làm thay đổi quyết định tối ưu về mức giá so với mức giá được quyết định thông qua một phương trình hay kỹ thuật cụ thể nào đó.

Hơn nữa, Paula cũng nhận thức được rõ nhu cầu phải đưa ra những quyết định hài hòa, hợp lý trong toàn bộ tổ chức của Doanh nghiệp K. Các vấn đề về định giá xuất phát từ ban lãnh đạo cấp cao rồi đi xuống tới từng giao dịch cụ thể với khách hàng, do đó, các quyết định này phải được điều phối nhịp nhàng, ăn khớp với nhau.

CEO Cindy đánh giá cao chuyên gia định giá Paula, nhưng bản thân Paula không phải là giải pháp kỳ diệu. Paula thông minh và có kỹ năng bài bản, nhưng không phải nhờ vai trò của cô mà hoạt động của Doanh nghiệp K được cải tiến. Vấn đề nằm trong sự thay đổi tổ chức.

Toàn bộ quy trình xoay quanh vấn đề định giá tại Doanh nghiệp K khác hoàn toàn. Thật ra, Doanh nghiệp K có quy trình quản lý giá cả theo hướng khác hẳn so với Doanh nghiệp J.

Vậy chuyên gia định giá Paula là ai? Vai trò của cô phối hợp với vai trò của Giám đốc Marketing Mark, Giám đốc Tài chính Fred và Giám đốc Kinh doanh Salvatore ra sao? CEO Cindy đã sử dụng chuyên gia định giá Paula như thế nào để thực hiện khâu định giá tại Doanh nghiệp K?

Cuốn sách này là câu chuyện kể về hành trình của các nhà lãnh đạo dẫn dắt tổ chức của mình từ Doanh nghiệp J sang Doanh nghiệp K. Nghĩa là hành trình của các doanh nghiệp thực tại để đi từ một quy trình định giá và báo cáo thiếu tính giá trị đến một quy trình quản lý giá cả đáng tin cậy và chắc chắn. Quy trình này

được phát triển dựa trên những nghiên cứu về các cách thức tốt nhất đã qua kiểm chứng, với sự hậu thuẫn là các công trình nghiên cứu học thuật trong lĩnh vực này và được trình bày cụ thể thông qua những cuộc điều tra trực tiếp đối với các hoạt động của ban lãnh đạo cấp cao.

Đây là Khung Định giá Dựa trên Giá trị đã được chứng minh thành công tại các doanh nghiệp gặt hái được nhiều lợi nhuận nhất trên thế giới do biết cách định giá tối ưu.

Chương 1

Khung định giá dựa trên giá trị để định giá tối ưu

Mỗi đề nghị bán hàng của một doanh nghiệp và mỗi giao dịch mà doanh nghiệp đó thực hiện với từng khách hàng đều có một mức giá. Mức giá đó có thể là kết quả của một quá trình cân nhắc thận trọng bao gồm nghiên cứu thị trường, nghiên cứu đối thủ cạnh tranh, xây dựng các thuật toán hoàn hảo, đàm phán sát sao với khách hàng và tranh luận sôi nổi trong ban lãnh đạo hoặc cũng có khi đó chỉ là một con số ngẫu nhiên xuất hiện trong đầu ai đó. Không theo cách này thì cách khác, mọi giao dịch đều có mức giá cụ thể.

Mức giá đó đại diện cho một quyết định – quyết định này phản ánh chiến lược kinh doanh và gắn kết khách hàng với doanh nghiệp, chiến lược định vị sản phẩm trên thị trường, các nhu cầu hiện tại của doanh nghiệp, thông tin mà cấp quản lý nắm trong tay, thiên kiến cùng những động cơ của các cấp quản lý. Bằng cách nào đó, các quyết định về định giá luôn được đưa ra.

Mức giá đó tác động đến nhiều bộ phận chức năng trong nội bộ doanh nghiệp cũng như đến khách hàng và bối cảnh cạnh tranh bên ngoài doanh nghiệp. Như vậy, hiển nhiên là bộ phận Kinh doanh, Marketing, Tài chính, Sản xuất và thậm chí cả Pháp chế đều muốn có tiếng nói của mình trong các quyết định về giá. Bằng cách này hay cách khác, mọi người đều có phần tham gia trong quá trình ra quyết định này.

Nhưng nên định giá như thế nào? Nên sử dụng những thông tin nào làm đầu vào cho quá trình ra quyết định về giá? Những ai nên tham gia vào các quyết định này?

Nhiệm vụ của ban lãnh đạo cấp cao là chọn đúng người, đúng việc, đúng thời điểm để đạt được đúng mục tiêu. Nhiều người đã biết đến những thách thức về mặt quản lý trong vấn đề định giá như mô tả ở trên. Điều mà nhiều người không biết, đó là làm sao giải quyết những thách thức này.

Làm quản lý trong doanh nghiệp nghĩa là thực hiện công việc thông qua người khác. CEO không thể một tay xử lý mọi thách thức; họ làm việc dựa vào đội ngũ dưới quyền. CEO không những chịu trách nhiệm chèo lái tổ chức, họ còn phải xác định cách thức làm việc của tổ chức để có thể đảm bảo hoàn thành mọi hoạt động cần thiết của doanh nghiệp.

Trong khi nhiều chức năng hoạt động của một doanh nghiệp được tổ chức dựa trên những thông lệ đi trước và thông lệ văn hóa doanh nghiệp, thì định giá là một chức năng còn tương đối mới lạ. Nói như vậy không có nghĩa là trước đây chưa ai từng nghĩ đến việc định giá – hiển nhiên là đã có – nhưng xét về khía cạnh chức năng nghiệp vụ trong kinh doanh, nó vẫn còn khá mới lạ.

Thách thức mà các lãnh đạo phải đối mặt là làm sao xác định cách thức tổ chức đối với chức năng định giá để khâu định giá được thực hiện một cách đúng đắn. Họ cần có một khung làm việc có thể giúp họ sắp xếp tổ chức, nội quy, nguyên tắc, nhân viên, quản lý thông tin, những công cụ phân tích và quản lý hiệu suất để hướng tổ chức đưa ra được những quyết định về giá tốt hơn.

Định giá không phải là một công việc độc lập duy nhất. Nó không đơn thuần là một quyết định được đưa ra trước khi ra mắt sản phẩm mới, một con số ước tính tùy theo hợp đồng, hay kết quả của cuộc đàm phán với khách hàng. Định giá cũng không phải là một kỹ năng, một phương pháp phân tích, một hoạt động nghiên cứu, hay một loại thông tin đơn lẻ nào cần phải thu thập. Định giá cũng không phải là một sự kiện. Nó là một quá trình liên tục.

Và không thể thực hiện định giá một cách tách biệt. Các quyết định trong định giá ảnh hưởng đến mọi khía cạnh của tổ chức. Chúng là một phần thiết yếu để tạo nên những mối quan hệ khách hàng lành mạnh, đồng thời tác động đến cách thức cạnh tranh của doanh nghiệp trước đối thủ.

Để thực hiện định giá như một quy trình, trước hết chúng ta phải xác định quy trình. Quy trình này phải thực hiện được mục tiêu là ra các quyết định về giá lặp đi lặp lại và đáng tin cậy để đưa ra những quyết sách tốt nhất có thể, dựa trên những thông tin có thể

được thu thập với chi phí hiệu quả trong khung thời gian phù hợp với tình thế khẩn trương của việc ra quyết định. Đây sẽ là một hoạt động liên chức năng, theo đó tận dụng kiến thức chuyên môn của một chuyên gia định giá để mang đến những phân tích chuẩn xác và chặt chẽ đối với những thông tin và ý kiến thu thập từ bộ phận Kinh doanh, Marketing và Tài chính cùng với ban lãnh đạo cao cấp trong doanh nghiệp.

Khung Định giá Dựa trên Giá trị là một khuôn mẫu để ban lãnh đạo sử dụng trong việc quản lý các quyết định về định giá trong tổ chức của mình. Nó được phát triển thông qua những cuộc phỏng vấn trực tiếp với các lãnh đạo trong ngành, những công trình nghiên cứu học thuật liên quan và triển khai thực tế tại nhiều doanh nghiệp. Nghiên cứu được thực hiện tại các doanh nghiệp hoạt động trên cả thị trường B2B và B2C từ doanh nghiệp khởi nghiệp quy mô nhỏ cho đến tập đoàn hoạt động toàn cầu và tại nhiều khu vực khác nhau, từ Bắc Mỹ, châu Âu, châu Á-Thái Bình Dương, Trung Đông, châu Phi cho đến châu Mỹ Latin. Khung Định giá Dựa trên Giá trị bao quát các cách thức tốt nhất để quản lý giá cả trong các doanh nghiệp hoạt động vì lợi nhuận.

Nuôi dưỡng văn hóa định giá dựa trên giá trị

Bản thân việc định giá dựa trên giá trị hình thành văn hóa cốt lõi quanh việc sử dụng Khung Định giá Dựa trên Giá trị. Trong định giá dựa trên giá trị, các doanh nghiệp hướng đến việc đặt giá theo giá trị mà khách hàng quy cho sản phẩm của doanh nghiệp so với sản phẩm cạnh tranh. Lấy điểm xuất phát là sản phẩm cạnh tranh gần nhất, các lợi ích khác biệt của sản phẩm sẽ bổ sung hoặc giảm bớt giá trị trong suy nghĩ của khách hàng. Trong định giá dựa trên giá trị, giá của sản phẩm được đặt ra trong mối tương quan với giá của các sản phẩm cạnh tranh gần nhất, có điều chỉnh để tạo sự khác biệt về giá trị cho sản phẩm.

Khi áp dụng lối tiếp cận định giá dựa trên giá trị, các doanh nghiệp thường tiếp nhận luôn hệ quả đi kèm với nó: điều tiết giá trị (value engineering). Trong điều tiết giá trị, các thuộc tính và đặc điểm được bổ sung hoặc loại bỏ một phần ra khỏi sản phẩm tùy theo thiện chí chi trả của khách hàng cho lợi ích mà các thuộc tính/đặc điểm đó mang lại. Nếu một thuộc tính/đặc điểm nào không mang lại cho khách hàng mục tiêu những lợi ích lớn hơn mức chi phí mà họ bỏ ra, thì thuộc tính/đặc điểm đó sẽ bị loại bỏ. Nếu ngược lại, chúng sẽ được đưa thêm vào. Tuy nghe có vẻ đơn giản, nhưng đằng sau việc điều tiết giá trị là cả một quy trình, trong đó, sự đổi mới sáng tạo và định giá có mối liên hệ mật thiết.

Các khía cạnh lớn trong quyết định về giá

Khung Định giá Dựa trên Giá trị xác định năm khía cạnh chính trong quyết định về giá, bao gồm:

- Chiến lược kinh doanh

- Chiến lược định giá

- Định giá thị trường

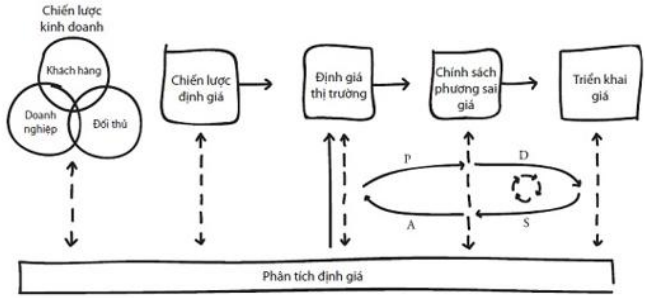
- Chính sách phương sai giá[1]

- Thực thi giá

[1] Phương sai giá (price variance): Trong kinh doanh, phương sai giá chỉ sự chênh lệch giữa giá bán mong muốn và giá bán thực tế.

Hỗ trợ năm khía cạnh chính trong quyết định về giá này là phân tích định giá, một chức năng của tổ chức dùng để cung cấp thông tin, hướng dẫn và quản lý các quyết định về giá trong tổ chức. Khung Định giá Dựa trên Giá trị (xem Hình 1.1) còn được tích hợp với các quy trình lặp lại cụ thể để cung cấp thông tin cho các khía cạnh chính trong quyết định về giá hoặc tạo ra chu trình phản hồi lặp lại thông tin nhằm cải tiến chất lượng của các quyết định về giá.

Chiến lược kinh doanh, khía cạnh quyết định đầu tiên trong Khung Định giá Dựa trên Giá trị, là những lựa chọn mà doanh nghiệp đưa ra để tạo sự khác biệt trước đối thủ sao cho phục vụ nhu cầu khách hàng hiệu quả và mang lại nhiều lợi nhuận hơn so với đối thủ. Khía cạnh này bao gồm các chiến lược về khách hàng, đối thủ cạnh tranh và tổ chức của doanh nghiệp. Chiến lược khách hàng giúp xác định thị trường mục tiêu và mô hình phân khúc thị trường của doanh nghiệp. Từ quá trình lựa chọn thị trường mục tiêu, doanh nghiệp có thể tập trung vào một phân khúc khách hàng cụ thể mà các đối thủ chưa phục vụ tốt bằng họ. Chiến lược cạnh tranh của một doanh nghiệp sẽ tận dụng các nguồn lực độc đáo, không thể bắt chước của mình để mang lại lợi thế cạnh tranh trong việc thu hút thị trường mục tiêu và tạo ra lợi nhuận. Chiến lược này đề cập đến những sự lựa chọn đầu tư của doanh nghiệp nhằm tạo sự khác biệt cho mình trước đối thủ và phát triển các nguồn tạo lợi thế cạnh tranh trong tương lai.



Hình 1.1. Khung Định giá Dựa trên Giá trị

Chiến lược định giá, khía cạnh quyết định thứ hai trong Khung Định giá Dựa trên Giá trị, đề cập đến cách quản lý giá cả. Cụ thể hơn, chiến lược định giá bao gồm kế hoạch định vị giá, kế hoạch phân khúc giá, chiến lược phản ứng về giá trước đối thủ cạnh tranh và chiến lược về năng lực định giá. Tại các doanh nghiệp lớn, mỗi khía cạnh trên trong chiến lược định giá đều được quyết định dựa trên cơ sở chiến lược kinh doanh.

Định vị giá là lựa chọn cách đặt giá cho sản phẩm ở vị thế thâm nhập, trung lập hay hớt váng. Định giá thâm nhập nghĩa là giữ mức giá thấp hơn so với các sản phẩm cạnh tranh, có điều chỉnh để tạo lợi ích khác biệt cho sản phẩm, nhằm mục đích thâm nhập vào thị trường và giành thị phần. Định giá hớt váng là giữ mức giá cao hơn so với sản phẩm cạnh tranh, có điều chỉnh để tạo lợi ích khác biệt cho sản phẩm và thường được sử dụng làm kế hoạch gia nhập thị trường mới. Định giá trung lập là định giá tương ứng với sản phẩm cạnh tranh sau khi điều chỉnh để tạo lợi ích khác biệt cho sản phẩm. Trong số ba chiến lược này, nên coi định giá trung lập là chiến lược mặc định vì nó có khả năng trở thành chiến lược mang lại nhiều lợi nhuận nhất. Mỗi doanh nghiệp đều có thể sử dụng cả ba chiến lược trên. Việc lựa chọn chiến lược định giá cho sản phẩm phụ thuộc phần lớn vào chiến lược kinh doanh của từng doanh nghiệp.

Phân khúc giá liên quan đến việc tính giá khác nhau cho những khách hàng khác nhau với cùng một sản phẩm hoặc các sản phẩm tương đối giống nhau. Do các khách hàng khác nhau thu được những lợi ích khác nhau từ sản phẩm của doanh nghiệp nên thiện chí chi trả của họ cũng khác nhau. Phân khúc giá là phương tiện để doanh nghiệp đặt giá cho từng cá nhân khách hàng, hoặc ít nhất là cho từng phân khúc thị trường. Có thể thực hiện phân khúc giá thông qua việc lựa chọn cấu trúc giá liên quan đến định giá đơn vị, biểu giá hai phần[2], thỏa thuận ràng buộc[3], định giá

phân tầng[4], gói sản phẩm, thuê bao, quản lý doanh thu và các cấu trúc giá khác; hoặc có thể thực hiện thông qua Chính sách phương sai giá.

[2] Biểu giá hai phần (two part tariff): Chỉ chiến lược định giá trong đó giá của sản phẩm/dịch vụ bao gồm hai phần: giá cố định cho quyền mua sản phẩm/dịch vụ và giá đơn vị bổ sung cho bản thân sản phẩm/dịch vụ. Ví dụ: phí vào cửa công viên giải trí và phí tham gia các trò chơi trong đó. (ND)

[3] Thỏa thuận ràng buộc (typing arrangement): Chỉ phương pháp bán sản phẩm kèm theo một thỏa thuận quy định rằng người mua sẽ mua một phần sản phẩm khác cũng của doanh nghiệp này. (ND)

[4] Định giá phân tầng (tiered pricing): Chỉ chiến lược định giá đơn vị trong một khoảng, theo đó giá đơn vị của sản phẩm/dịch vụ giảm dần sau khi số lượng sản phẩm/dịch vụ trong một "tầng" đã được bán hết. Ví dụ: Trong số 60 đơn vị sản phẩm cần bán, 90 đơn vị ban đầu có giá 10 đô-la/đơn vị, 90 đơn vị tiếp theo có giá 8 đô-la/đơn vị và 90 đơn vị cuối cùng có giá 7 đô-la/đơn vị. (ND)

Chiến lược phản ứng về giá trước đối thủ cạnh tranh xác định cách thức doanh nghiệp phản ứng trước những thay đổi về giá trên thị trường. Đôi khi, doanh nghiệp nên thay đổi giá cả khi có đối thủ cạnh tranh mới gia nhập thị trường hoặc khi các đối thủ hiện tại điều chỉnh mức giá của họ. Cũng có khi doanh nghiệp nên phớt lờ những động thái định giá của đối thủ. Chiến lược phản ứng về giá tối ưu trước đối thủ cạnh tranh sẽ phụ thuộc vào sức mạnh định giá[5] và mức độ lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Nếu sở hữu cả lợi thế cạnh tranh và sức mạnh định giá, thì doanh nghiệp có thể bỏ qua những động thái tấn công bằng giá của đối thủ, hay thậm chí là chủ động tấn công vị thế của đối thủ. Nếu thiếu cả hai yếu tố trên, doanh nghiệp sẽ phải cân nhắc điều chỉnh để thích nghi với những động thái tấn công bằng giá của đối thủ bằng cách hạ giá hoặc nhường lại thị phần, hoặc cả hai. Giữa hai thái cực này, doanh nghiệp có thể hoặc giảm bớt áp lực cạnh tranh về giá bằng cách dựa vào sức mạnh của những lợi ích khác biệt hoặc bảo vệ thị phần bằng những kế hoạch giảm giá có kiểm soát.

[5] Sức mạnh định giá (pricing power): Thuật ngữ kinh tế học chỉ tác động của sự thay đổi về giá sản phẩm của một doanh nghiệp đối với lượng cầu dành cho sản phẩm đó. Khái niệm này liên quan đến khái niệm "đàn hồi giá", mức độ nhạy cảm của khách hàng trước những thay đổi về giá. Ví dụ, giá thành sản phẩm tăng, nhu cầu về sản phẩm đó sẽ giảm vì khách hàng sẽ tìm kiếm các sản phẩm thay thế có

mức giá thấp hơn. (ND)

Năng lực định giá xác định khả năng của doanh nghiệp trong việc quản lý các quyết định về giá xuyên suốt tổ chức. Những con người, quy trình và công cụ tham gia vào việc quản lý định giá đều là những vấn đề định giá chiến lược. Tuy Khung Định giá Dựa trên Giá trị là khuôn mẫu để thực hiện những quyết định như vậy, nhưng chúng ta nên hiểu rằng khuôn mẫu này sẽ không được triển khai giống hệt nhau tại tất cả doanh nghiệp. Mục đích của nó là vạch ra định hướng cho các lãnh đạo trong việc xác định năng lực định giá nào cần phải cải tiến và cách cải tiến.

Định giá thị trường, khía cạnh quyết định thứ ba trong Khung Định giá Dựa trên Giá trị, mô tả việc đặt ra mức giá khởi điểm cho mọi sản phẩm của doanh nghiệp, bao gồm các khâu rà soát giá các sản phẩm hiện tại, cập nhật giá các sản phẩm cải tiến và định giá sản phẩm mới. Định giá thị trường xác định những chi tiết cụ thể trong chiến lược kinh doanh và chiến lược định giá. Khi có một cấu trúc giá cụ thể, định giá thị trường sẽ xác định các thông số trong cấu trúc đó để mang lại vị thế giá mong muốn. Nhìn chung, các quyết định về định giá thị trường luôn cần đến một số hoạt động nghiên cứu thị trường.

Chiến lược phương sai giá, khía cạnh quyết định thứ tư trong Khung Định giá Dựa trên Giá trị, xác định các nguyên tắc liên quan đến việc giảm giá và khuyến mại. Ở cấp độ chiến lược, doanh nghiệp sẽ quyết định có nên cho phép áp dụng phương sai giá hay không. Không cần phải tránh né nó bằng mọi cách, nhưng nếu cho phép áp dụng thì cần phải có cách thức quản lý. Nếu áp dụng, Chính sách phương sai giá sẽ quy định rõ loại hình phương sai giá nào được phép, quy mô của chúng và những tình huống được phép sử dụng. Chính sách phương sai giá có thể phụ thuộc vào khách hàng, sản phẩm, thị trường hay thậm chí là phụ thuộc vào từng giao dịch. Một số doanh nghiệp cân nhắc đến tất cả yếu tố trên và những yếu tố khác để xác định Chính sách phương sai giá.

Thực thi giá, khía cạnh quyết định thứ năm trong Khung Định giá Dựa trên Giá trị, áp dụng mức giá đúng theo những nguyên tắc nêu trong các quyết định chiến lược và quản lý, sau đó kịp thời thu thập những mức giá này từ khách hàng với tỷ lệ sai sót tối thiểu. Do thực thi giá thuộc nhóm những quyết định dựa trên nguyên tắc và có tần suất xảy ra liên tục nên công nghệ thông tin đã được tích cực áp dụng nhằm cải tiến hiệu năng và hiệu quả trong mảng này. Tuy vậy, quyết định của con người vẫn là yếu tố then chốt ở đây. Những mức giá cần điều chỉnh có thể được đưa trở lại khía

cạnh Chính sách phương sai giá. Thực thi giá kém hiệu năng hoặc kém hiệu quả cần đòi hỏi những nỗ lực cải tiến nhiều hơn.

Hỗ trợ cho từng khía cạnh trong số năm khía cạnh quyết định trên của Khung Định giá Dựa trên Giá trị là phân tích định giá. Mỗi khía cạnh lại cần đến một hình thức phân tích khác nhau. Tuy yêu cầu về loại hình phân tích phụ thuộc vào loại hình quyết định cần thực hiện, nhưng bản thân chức năng định giá có thể được sử dụng để thực hiện các hoạt động phân tích và thu thập dữ liệu cần thiết. Khi chức năng định giá có thể kiểm soát được các quyết định về giá, có thể sử dụng nó để cung cấp thông tin hữu ích nhằm hỗ trợ lãnh đạo trong quá trình ra quyết định của họ và đưa ra những khuyến nghị cần thiết.

Các quy trình phân tích thông thường

Khung Định giá Dựa trên Giá trị cũng xác định ba hình thức phân tích cụ thể thường được áp dụng. Hai hình thức trong số đó dựa vào Quy trình cải tiến liên tục lập kế hoạch-thực hiện-nghiên cứu-điều chỉnh do W. Edwards Deming phổ biến. Hình thức phân tích thứ ba mà các doanh nghiệp thường áp dụng là đổi mới sáng tạo và định giá.

Trong Quy trình cải tiến liên tục, ban lãnh đạo lập kế hoạch rồi triển khai kế hoạch trong bước thực hiện, nghiên cứu kết quả của kế hoạch đó nhằm xác định liệu kết quả đó có phải xuất phát từ việc triển khai kế hoạch không hay do những nhân tố tác động bên ngoài, sau đó sẽ điều chỉnh chiến lược. Trong Quy trình cải tiến liên tục Chính sách phương sai giá, doanh nghiệp đánh giá các quyết định của họ trong việc hoạch định Chính sách phương sai giá dựa trên các kết quả đạt được trong lĩnh vực thực thi giá. Trong Quy trình Cải tiến liên tục định giá thị trường, doanh nghiệp đánh giá các mức giá của họ trên thị trường dựa vào Chính sách phương sai giá và thực thi giá.

Trong quy trình Đổi mới Sáng tạo và Định giá, doanh nghiệp tích hợp định giá vào chiến lược đổi mới sáng tạo để điều tiết giá trị cho sản phẩm đề xuất. Trong giai đoạn xây dựng phương án đổi mới, có thể sử dụng những kỹ thuật khác nhau để xác định xem về mặt lý thuyết, sản phẩm đề xuất nào nên thực hiện hoặc không. Trong những giai đoạn ban đầu của quá trình đổi mới sáng tạo, có thể sử dụng các mô hình giá trị trao đổi với khách hàng, được xây dựng từ các nhóm thảo luận hoặc các cuộc phỏng vấn với cấp lãnh đạo, để ước tính mức giá hợp lý đối với sản phẩm đề xuất mới. Với sản phẩm đề xuất mới chuẩn bị ra mắt thị

trường, có thể giảm bớt sự không chắc chắn cố hữu trong mức giá đề xuất ban đầu bằng cách thực hiện những nghiên cứu định tính hoặc thực hiện những nghiên cứu phức tạp hơn với sự hỗ trợ của các kết quả khảo sát, chẳng hạn những phân tích kết hợp.

Đội ngũ ra quyết định

Do các quyết định về giá tác động đến nhiều bộ phận, phòng ban chức năng khác nhau trong nội bộ doanh nghiệp, nên theo nghiên cứu tại các tập đoàn lớn, cách thức tốt nhất là ra quyết định theo nhóm. Khung Định giá Dựa trên Giá trị yêu cầu các quyết định về giá phải có sự tham gia của bốn vai trò chính: marketing, kinh doanh, tài chính và định giá. Một người có thể đồng thời đảm nhiệm hai vai trò.

Đội marketing tham gia các quyết định về giá vì một trong những trách nhiệm cốt lõi của họ là xây dựng các kế hoạch về đề xuất sản phẩm, phân phối và truyền thông để tiếp cận được thị trường mục tiêu. Đội kinh doanh tham gia vào quyết định về giá vì họ có sự tương tác trực tiếp với khách hàng và cũng có trách nhiệm thu hút khách hàng trong phạm vi các hướng dẫn về định giá. Đội tài chính tham gia vào quyết định về giá vì họ nắm rõ các khoản chi phí, hơn nữa họ cần phải quản lý các kỳ vọng về lợi nhuận. Đội định giá đóng vai trò điều phối những đóng góp của các bộ phận nghiệp vụ chức năng khác nhau đó, hỗ trợ quá trình ra quyết định về định giá bằng những phân tích chắc chắn và giám sát việc thực thi triển khai theo kế hoạch đó.

Bộ phận định giá bao gồm các chuyên gia định giá. Họ có thể làm việc dưới sự quản lý trực tiếp của bộ phận marketing, tài chính, kinh doanh hoặc một bộ phận khác tùy theo cấu trúc và năng lực của doanh nghiệp. Do các quyết định về giá xuất phát từ chiến lược kinh doanh đến thực thi nên nhóm chuyên gia định giá sẽ kiêm nhiệm cả vai trò tập trung và phi tập trung.

Những người được tuyển dụng vào bộ phận định giá cần hội tụ đủ năng lực phân tích cũng như sự sắc sảo về kinh doanh bởi định giá không phải là toán học đơn thuần, mà nó mang tính chiến lược.

Lãnh đạo cấp cao có thể tùy ý quyết định nên thành lập riêng bộ phận định giá trong doanh nghiệp hay không. Các doanh nghiệp lớn đều đã hoặc đang phát triển bộ phận này. Nhiều doanh nghiệp không thuộc nhóm dẫn đầu thị trường không tập trung vào khía cạnh này, và một số đã bị thôn tính hoặc phá sản, một phần nguyên nhân là do họ đã không cải tiến hoạt động định giá. Theo

nghiên cứu, đối với các doanh nghiệp thuộc nhóm Fortune 500, chỉ cần cải tiến 1% vấn đề giá cả, lợi nhuận hằng năm của họ đã có thể được cải tiến từ 10% đến 12%. Khung Định giá Dựa trên Giá trị giúp lãnh đạo của các doanh nghiệp hiểu rõ hơn về cách thực hiện định giá chuẩn xác tại các doanh nghiệp hàng đầu khác.

Chương 2
Định giá dựa trên giá trị

Vì sao một doanh nghiệp tồn tại được? Đâu là những bên liên quan chính mà họ phục vụ?

Có vẻ như đây là những câu hỏi lạc đề cho một cuốn sách viết về định giá, nhưng câu trả lời cho những câu hỏi này lại là nền tảng cơ bản cho lối tiếp cận về định giá của các doanh nghiệp. Những câu trả lời này cũng có sự vận động biến đổi theo thời gian, theo các khu vực địa lý khác nhau, theo xã hội và theo chính bối cảnh nội tại của từng doanh nghiệp. Khi mục đích cốt lõi của doanh nghiệp thay đổi, khái niệm về định giá của họ cũng thay đổi theo. Vì vậy, nếu bắt đầu tìm hiểu vấn đề từ mục đích cơ bản của doanh nghiệp, chúng ta sẽ hiểu được văn hóa doanh nghiệp và phương châm định giá tại những doanh nghiệp hàng đầu thế giới.

Mục đích của doanh nghiệp:

Đáp ứng các nhu cầu của khách hàng để sinh lời

Trải qua nhiều thập niên, vai trò của từng bên trong nhóm các bên liên quan mà doanh nghiệp phục vụ có sự biến động khác nhau; nhóm này bao gồm cổ đông, nhân viên, khách hàng và những quan hệ xã hội nói chung. Mỗi nhóm đều có những giai đoạn được ưu tiên. Sự thay đổi trong vai trò của các bên liên quan có ảnh hưởng rất lớn đến phương pháp thực hiện định giá, cách thức quản lý định giá, và thậm chí tác động đến văn hóa liên quan đến việc định giá tạo lợi nhuận.

Ở nửa cuối thế kỷ XX, các doanh nghiệp nâng cao vai trò của nhóm cổ đông để làm trọng tâm. Một số người còn đi xa đến mức cho rằng các doanh nghiệp tồn tại chỉ nhằm một mục đích là làm giàu cho cổ đông và mọi quyết định nên xuất phát từ cơ sở là tối

đa hóa lợi nhuận cho cổ đông. Suy cho cùng, như các học giả đã chỉ ra một cách chính xác, cổ đông là người sở hữu doanh nghiệp.

Rất logic và dễ hiểu, sự tập trung vào cổ đông như vậy đã tác động đến văn hóa định giá. Để bảo đảm lợi nhuận cho cổ đông, doanh nghiệp thường định giá theo phương thức dựa trên chi phí. Với phương thức này, doanh nghiệp tính toán chi phí phục vụ sau đó cộng thêm một tỷ lệ nhất định nào đó vào khoản chi phí này để tính ra giá thành sản phẩm, giúp bảo đảm lợi nhuận thu về. Đối với định giá dựa trên chi phí, để thực hiện định giá tốt hơn, cần có thông tin tốt hơn hoặc chính xác hơn về chi phí phải bỏ ra. Do vậy, tính toán chi phí phục vụ chuẩn xác hoặc áp dụng cách tính chi phí dựa trên hoạt động đã trở thành một phần việc thiết yếu cần làm nhất trong việc đưa ra quyết định về giá.

Về mặt tích cực, sự tập trung vào mục đích mang lại lợi nhuận cho cổ đông thúc đẩy các doanh nghiệp tích cực tìm cách cắt giảm chi phí, lấy đó là phương tiện gia tăng lợi nhuận và thị phần. Còn mặt tiêu cực, nó ngăn cản việc tách riêng các vấn đề trong định giá với các vấn đề trong việc tính toán chi phí vì định giá không chỉ đơn thuần là tính toán chi phí.

Vị thế của cổ đông đạt tới giai đoạn hoàng kim trong thời gian Jack Welch làm CEO công ty General Electric (GE) và Welch đã đối đãi các cổ đông rất tốt. Trong 20 năm ông ngồi trên chiếc ghế CEO, giá trị định giá của GE đã gia tăng 40 lần.

Lợi nhuận cho cổ đông và tính toán chính xác chi phí đều là việc tốt, nhưng cổ đông không phải là bên liên quan duy nhất và nếu chỉ sử dụng chi phí làm định hướng cho hoạt động định giá là không đầy đủ và thật tai hại. Theo nhiều hình thức khác nhau và ở nhiều lĩnh vực ngành nghề khác nhau, hoạt động định giá giá trị của thị trường chứng khoán và phản ứng của xã hội đều đã cho thấy cần phải có sự điều chỉnh trong lối tiếp cận này.

Vài tháng sau khi nghỉ hưu, chính Welch cũng lên tiếng phê phán việc lấy giá trị cổ đông làm nguyên tắc để xác định mọi hoạt động của doanh nghiệp, ông tuyên bố bản thân "giá trị cổ đông là một kết quả, chứ không phải là một chiến lược" (Guerrera 2009).

Welch không phải là người duy nhất nhận ra những khiếm khuyết của việc tôn cổ đông trở thành bên liên quan chính trong quá trình hoạch định chiến lược kinh doanh hay chiến lược định giá. Gần đây, tầm quan trọng của những lĩnh vực phần mềm, giải trí và y học ngày càng gia tăng khắp nơi trên toàn cầu. Cấu trúc

chi phí cận 0 của các ngành này đã làm cho phương thức định giá dựa trên chi phí trở nên vô nghĩa.

Khi vai trò của cổ đông giảm xuống thì vị thế của khách hàng lại được đặt vào vị trí ưu tiên. Và, cũng giống như nhiều cuộc dịch chuyển về văn hóa khác, tầm quan trọng của việc tập trung vào khách hàng cũng có tiền lệ trải qua nhiều thập niên.

Có thể truy nguyên tư tưởng tập trung vào khách hàng từ thời Peter Drucker đến các công trình của Theodore Levitt và đến các nhà tư tưởng hiện đại ngày nay. Peter Drucker (1909-2005), cha đẻ của phương pháp quản lý theo mục tiêu và có lẽ cũng là chuyên gia đầu tiên về quản lý, đã nêu bật tầm quan trọng của khách hàng với lời khẳng định: "Trung tâm lợi nhuận duy nhất là những khách hàng có đủ tiền trong tài khoản" (Drucker 2002). Tương tự, Giáo sư quá cố Theodore Levitt (1925-2006) thuộc trường Kinh doanh Harvard, là người đã giúp các sinh viên suy nghĩ lại về vai trò của kinh doanh khi chỉ ra rằng: "Người ta không muốn mua một mũi khoan dài 6mm, mà người ta muốn có một lỗ khoan sâu 6mm". Và ngày nay, nhiều chuyên gia cố vấn kêu gọi các doanh nghiệp hãy tự đặt cho mình câu hỏi: "Làm sao để tạo ra một sự khác biệt mà khách hàng quan tâm và sẵn sàng trả tiền để có cơ hội trải nghiệm sự khác biệt đó?" (D. Dalka 2012).

Để làm rõ sự dịch chuyển này, Bill George, cựu CEO của Tập đoàn cung ứng trang thiết bị y tế và liệu pháp y khoa Medtronic và hiện đang là Giáo sư tại trường Kinh doanh Harvard, phát biểu:

Tôi không ủng hộ quan điểm cho rằng các doanh nghiệp tồn tại chỉ để tạo ra giá trị cho các cổ đông của họ. Tôi nghĩ các doanh nghiệp này xuất hiện là để tạo ra giá trị cho khách hàng và đó cũng chính là sứ mệnh của họ. Và cuối cùng, khi làm như vậy, họ sẽ tạo ra được giá trị cho xã hội nói chung.

Nếu quên mất điều đó, họ sẽ mất đi tính hợp pháp của mình, họ sẽ không có quyền tồn tại, bất kể tạo ra những giá trị ngắn hạn nào cho cổ đông. Và khái niệm giá trị cổ đông đang bị hiểu sai. Nó là kết quả đến từ giá trị lớn lao mà bạn tạo ra cho khách hàng, từ đó mở đường cho doanh nghiệp phát triển và nó cũng đến từ đội ngũ nhân viên gắn bó với doanh nghiệp, có tinh thần đổi mới sáng tạo và cung cấp những dịch vụ ưu việt cho khách hàng.

(McKinsey & Company 2013)

Các nhà lãnh đạo này đều kêu gọi các doanh nghiệp hãy tư duy lại

về chiến lược từ góc nhìn của khách hàng. Họ sẽ phục vụ khách hàng nào? Họ sẽ giải quyết vấn đề nào cho những khách hàng đó? Và khách hàng đánh giá như thế nào về giá trị của các giải pháp mà doanh nghiệp đưa ra để giải quyết các vấn đề của họ?

Đây là sự thay đổi nhận thức nền tảng trong mục đích tồn tại của doanh nghiệp. Đây là sự dịch chuyển từ chỗ khẳng định rằng doanh nghiệp tồn tại chủ yếu chỉ nhằm phục vụ cổ đông trở thành khẳng định doanh nghiệp tồn tại để phục vụ khách hàng và sinh lời. Sự dịch chuyển này hiện vẫn chưa hoàn tất, nhưng chắc chắn là nó đã và đang diễn ra.

Nói như thế không có nghĩa là cổ đông, nhân viên, hay những quan hệ xã hội nói chung không quan trọng. Cổ đông lấy động lực đầu tư từ những kỳ vọng về lợi nhuận thu về. Nhân viên lấy động lực làm việc từ những kỳ vọng thăng tiến trong sự nghiệp và chế độ lương bổng, kể cả hiện tại cũng như tương lai. Và xã hội nói chung muốn bảo đảm các doanh nghiệp hành động đúng trong khuôn khổ đạo đức, với những tác động ngoại lai tiêu cực về kinh tế ở mức tối thiểu. Tất cả bên liên quan này cùng những mối lo ngại của họ đều quan trọng và cần được quản lý, nhưng đó không phải là yếu tố để quyết định mục đích của doanh nghiệp.

Khi nói rằng mục đích tồn tại của doanh nghiệp là phục vụ khách hàng và sinh lời, chúng ta thậm chí có thể bỏ từ "sinh lời" ra khỏi tuyên bố trên mà vẫn không sợ sai. Khách hàng không mang lại lợi nhuận thì không phải là khách hàng. Họ chỉ là những con đỉa ăn bám vào doanh nghiệp để hút máu, ở đây nghĩa là dòng tiền. Không doanh nghiệp nào có thể phục vụ những con đỉa đó mãi được. Đỉa thì nên né tránh chứ không phải bám đuổi. Do vậy, chúng ta có thể chỉ cần đơn giản nói rằng mục đích của doanh nghiệp là phục vụ khách hàng. Chỉ thế thôi.

Cùng với sự dịch chuyển hướng về khách hàng là sự thay đổi trong việc xác định các hoạt động chính của doanh nghiệp. Yêu cầu đầu tiên khi phục vụ nhu cầu của khách hàng là xác định các mục tiêu thành văn và bất thành văn của khách hàng. Sau khi đã xác định được nhu cầu của khách hàng, yêu cầu chính thứ hai là tìm hiểu xem khách hàng đề cao việc đáp ứng nhu cầu đó ở mức nào. Yêu cầu chính thứ ba là xác định cách đáp ứng nhu cầu của khách hàng với mức chi phí thấp hơn mức giá mà họ sẵn sàng chi trả.

Như vậy, các hoạt động của doanh nghiệp thay đổi từ trình tự (1) thiết kế sản phẩm đề xuất, (2) ước tính chi phí của sản phẩm đề

xuất đó, (3) cộng thêm phần lợi nhuận để tính giá thành của sản phẩm đề xuất và (4) quảng bá sản phẩm đề xuất để thu hút khách hàng, sang trình tự mới (1) xác định nhu cầu của khách hàng, (2) tìm hiểu giá trị của việc đáp ứng các nhu cầu đó, (3) xác định mức giá mục tiêu dựa trên giá trị mà khách hàng gắn cho sản phẩm đề xuất, (4) xác định chi phí mục tiêu thấp hơn mức giá mục tiêu để đảm bảo khả năng sinh lợi và (4) điều chỉnh sản phẩm đề xuất để đáp ứng các nhu cầu đó sao cho có doanh thu.

Đây là quy trình đối lập hoàn toàn với quan điểm truyền thống "cứ làm ra sản phẩm, rồi sẽ có khách hàng tìm đến". Quan điểm tiên tiến như sau: "Điều khiến khách hàng tìm đến là những gì chúng ta sẽ tạo ra".

Các doanh nghiệp thành công nhất trên thế giới đều tìm hiểu nhu cầu của khách hàng trước, sau đó từ dữ liệu này chuyển thành những sản phẩm và dịch vụ mang lại kết quả tương ứng với mục tiêu của khách hàng. Và, để phân biệt giữa khách hàng tạo ra lợi nhuận với những con đỉa hút máu (nghĩa là những người nhận lấy thành quả công việc của doanh nghiệp nhưng lại không chi trả ở mức vừa đủ để doanh nghiệp tiếp tục hoạt động và phát triển), họ chỉ cung cấp những sản phẩm/dịch vụ được định giá phù hợp với thiện chí chi trả của khách hàng và có mức chi phí ở ngưỡng dưới thiện chí chi trả đó. Như vậy, những doanh nghiệp thành công này lựa chọn một tập hợp những nhu cầu của khách hàng để cung cấp giải pháp – và họ thu về lợi nhuận từ hoạt động đó.

Mục đích rõ ràng mang đến sự thay đổi trong văn hóa định giá, và văn hóa này khác biệt một cách triệt để so với những thông lệ định giá trước đây. Văn hóa này được gọi là điều tiết giá trị và kết quả mà nó mang lại là định giá dựa trên giá trị.

Điều tiết giá trị

Điều tiết giá trị giúp định hướng những quyết định chiến lược về sản phẩm đề xuất như: "Chúng ta có thể làm gì để cung cấp những sản phẩm/dịch vụ mà khách hàng quan tâm và sẵn lòng chi trả ở mức giá cao hơn so với chi phí mà chúng ta đã bỏ ra?"

Các doanh nghiệp chủ trương điều tiết giá trị tập trung vào mọi khía cạnh của sản phẩm đề xuất cho khách hàng, tức là tập trung vào những yếu tố làm tăng giá trị dẫn đến vượt quá mức chi phí bỏ ra để sản xuất.

Nghĩa là, trong điều tiết giá trị, doanh nghiệp làm việc giật lùi từ

nhu cầu và giá trị của khách hàng để xác định các phương hướng hành động cho mình. Những doanh nghiệp chủ trương điều tiết giá trị sẽ cố gắng tìm hiểu mức độ sẵn sàng chi trả của khách hàng đối với các lợi ích khác nhau, từ đó xác định mức giá mục tiêu cho sản phẩm đề xuất. Từ mức giá mục tiêu này, họ xác định chi phí mục tiêu sao cho sản phẩm mang lại lợi nhuận cho họ sau khi bán cho khách hàng. Dựa trên chi phí mục tiêu và mục tiêu cần giải quyết, tất cả thuộc tính của sản phẩm đề xuất sẽ được xác định lại để bảo đảm thỏa mãn các mục tiêu về thị trường.

Khi đi sâu vào vấn đề điều tiết giá trị, chúng ta phải đối mặt với một thực tế đơn giản của thị trường tự do cạnh tranh: khách hàng có nhiều lựa chọn thay thế. Khách hàng có thể mua sản phẩm từ doanh nghiệp, từ đối thủ của doanh nghiệp, hoặc không làm gì cả. Do đó, cung cấp giá trị cho khách hàng là chưa đủ: những doanh nghiệp chủ trương điều tiết giá trị tập trung cung cấp giá trị lớn hơn so với đối thủ cho phân khúc khách hàng mục tiêu.

Điều này có nghĩa là phương thức điều tiết giá trị đòi hỏi sự định nghĩa lại về sản phẩm đề xuất để đáp ứng nhóm các mục tiêu của khách hàng mà doanh nghiệp lựa chọn giải quyết và loại bỏ những thuộc tính và đặc điểm tuy có thể là phổ biến nhưng lại không cần thiết trong việc đáp ứng các mục tiêu đó của khách hàng. Một số chức năng trong sản phẩm đề xuất tiêu chuẩn có thể bị loại bỏ vì chúng không cung cấp giá trị vượt quá chi phí bỏ ra. Có những chức năng khác có thể được bổ sung hoặc tăng thêm nếu chúng mang lại giá trị cho một phân khúc khách hàng cụ thể ở ngưỡng vượt quá chi phí phải bỏ ra cho chúng, dù rằng thông thường chúng không xuất hiện trong dòng sản phẩm hay dịch vụ đó.

Khi tính toán giá thành, thay vì tập trung vào các loại chi phí và phần trăm lợi nhuận, doanh nghiệp chủ trương điều tiết giá trị bắt đầu từ việc tìm hiểu thiện chí chi trả của khách hàng. Đây gọi là định giá dựa trên giá trị. Trong định giá dựa trên giá trị, doanh nghiệp xác định những mức giá sát nhất với thiện chí chi trả của khách hàng, không để mình bị rơi vào tình huống bán hớ hay phải thực hiện các giao dịch không mang lại lợi nhuận hoặc không lành mạnh.

Định giá dựa trên giá trị không phải là định giá dựa trên chi phí. Không phải lúc nào nó cũng xuất phát từ các khoản chi phí phải bỏ ra và cộng thêm một tỷ lệ phần trăm lợi nhuận. Đây là đặc điểm khá thú vị của định giá. Định giá dựa trên chi phí thường (1) đặt ra mức giá thấp hơn nhiều so với thiện chí chi trả của khách

hàng và do đó khiến doanh nghiệp phải chịu thiệt thòi, hoặc (2) đặt ra mức giá quá cao đến nỗi chỉ có một số khách hàng sẵn sàng mua ở ngưỡng đó.

Khi lấy điểm xuất phát từ sự thấu hiểu về những giá trị mà khách hàng đề cao – từ lăng kính của chính khách hàng, không phải dựa trên những giả định của doanh nghiệp – doanh nghiệp sẽ xây dựng được văn hóa định giá dựa trên giá trị.

Đối với đối thủ và định giá cạnh tranh, điều tiết giá trị coi các sản phẩm đề xuất cạnh tranh là một phương án lựa chọn thay thế cho khách hàng mục tiêu. Nó không phớt lờ các mức giá cả cạnh tranh, mà ngược lại, nó tính đến vai trò của sự cạnh tranh này trong quá trình điều tiết đề xuất giá trị. Nó chỉ ra rằng nếu muốn vượt qua đối thủ, doanh nghiệp phải phục vụ khách hàng tốt hơn đối thủ theo hướng tạo ra được lợi nhuận từ hành động đó.

Hãng Hàng không Southwest Airlines và điều tiết giá trị

Để hiểu rõ hơn về cách thức hoạt động của mô hình điều tiết giá trị, chúng ta hãy cùng xét đến trường hợp của Herb Kelleher, nhà đồng sáng lập kiêm cựu CEO của hãng Hàng không Southwest Airlines (Baker 2006; Klein 1979; Zellner 1999; JP Morgan 1996; Lee 1996; Myerson 1997; Smith 2011). Những chuyến bay đầu tiên của Southwest Airlines được cất cánh vào năm 1971. Kể từ đó đến nay, họ đã vươn lên để trở thành hãng hàng không nội địa lớn nhất nước Mỹ với thành tích 41 năm liên tục kinh doanh có lãi. Kelleher đã làm thế nào để có được thành tích đáng nể này? Như chúng ta sẽ thấy, ông điều tiết giá trị của Southwest Airlines theo hướng tạo ra lợi nhuận và đặt giá bằng cách sử dụng các nguyên tắc của định giá dựa trên giá trị.

Định giá dựa trên giá trị

Định giá dựa trên giá trị là kết quả của điều tiết giá trị. Khái niệm này dựa trên nền tảng giả thiết để phục vụ nhiều nhu cầu của khách hàng và thu được lợi nhuận từ đó, doanh nghiệp phải nắm bắt được những nhu cầu đó là gì và họ sẵn sàng chi trả bao nhiêu để thỏa mãn các nhu cầu đó. Nghĩa là, định giá dựa trên giá trị nhằm xác định giá trị của sản phẩm đề xuất từ lăng kính khách hàng và sau đó tính ra mức giá tương ứng phù hợp.

Trong định giá dựa trên giá trị, các thách thức liên quan đến định giá cần phải được tiếp cận từ sự hiểu biết về giá trị theo góc nhìn của khách hàng. Để làm được điều này, doanh nghiệp phải thu

thập những dữ liệu giúp tạo thành các thông tin có ý nghĩa về nhu cầu của khách hàng, tác động của sản phẩm đề xuất đối với nhu cầu đó và giá trị của tác động đó – tất cả đều được phóng chiếu từ lăng kính của khách hàng.

Định giá dựa trên giá trị không phải là một kỹ thuật hay quy trình cụ thể, mà là một mô hình quản lý những sự trao đổi giữa doanh nghiệp với khách hàng. Mô hình này vận hành song song cùng với quy trình ra quyết định trong doanh nghiệp. Nó xác định bối cảnh thực hiện tất cả quyết sách về định giá và định vị cạnh tranh chiến lược.

Nếu như nói định giá dựa trên giá trị phụ thuộc vào việc hiểu giá trị từ lăng kính của khách hàng, vậy giá trị đó là gì? Hay nói cách khác, giá trị nào đáng để ra quyết định về giá?

Tổng giá trị mà khách hàng nhận được từ sản phẩm là hiệu số giữa tổng lợi ích mà sản phẩm/dịch vụ cung cấp và tổng giá mà khách hàng phải trả để nhận được gói lợi ích đó. Chúng ta có thể trình bày như sau:

Giá trị là các lợi ích mà khách hàng nhận được trừ đi giá trị mà doanh nghiệp thu được.

V = B – P

Trong đó V là giá trị, B là lợi ích và P là giá thành.

Định nghĩa này về giá trị cũng là định nghĩa của các nhà kinh tế học về thặng dư tiêu dùng.

Tuy nhiên, từ lâu người ta đã biết rằng tổng giá trị cung cấp cho khách hàng không phù hợp để định giá. Để hiểu rõ hơn, chúng ta có thể hình dung một trường hợp giả định so sánh nước với kim cương. Cả hai đều mang lại giá trị cho khách hàng và hiển nhiên nước uống có giá trị với đời sống con người hơn so với kim cương, nhưng khoản tiền mà khách hàng bỏ ra để mua một viên kim cương lớn hơn gấp nhiều lần so với khoản tiền mà họ bỏ ra để mua nước.

Do đó, giá trị phù hợp cho các quyết định về giá không phải là tổng giá trị được cung cấp. Tổng giá trị cung cấp là một chỉ số quá rộng đối với các quyết định về giá. Chúng ta phải cần đến điều gì đó cụ thể hơn.

Ở phần trên, chúng tôi nói rằng khách hàng đưa ra sự lựa chọn

trong số các sản phẩm đề xuất thay thế nhau. Những đề xuất thay thế nhau này thay đổi nhận thức về giá trị của khách hàng từ "Tổng giá trị sản phẩm đề xuất này cung cấp là gì?" thành "Tôi sẽ nhận được lợi ích nào hơn nếu lựa chọn doanh nghiệp này thay vì các doanh nghiệp kia?". Nghĩa là, ý nghĩa về giá trị đối với khách hàng không phải là khái niệm tổng giá trị mang tính tuyệt đối, mà là khái niệm mang tính tương đối về giá trị khác biệt.

Giá trị khác biệt là sự khác biệt về giá trị cung cấp cho khách hàng bằng cách lựa chọn sản phẩm đề xuất của một doanh nghiệp thay vì lựa chọn sản phẩm đề xuất của những doanh nghiệp khác. Sử dụng định nghĩa trên về giá trị, chúng ta có thể trình bày như sau:

Giá trị khác biệt là lợi ích khác biệt trừ đi sự giá khác biệt.

$$\mathbf{\Delta V = \Delta B - \Delta P}$$

Trong đó Δ (chữ cái Hy Lạp cho từ Delta) là sự thay đổi hay sự khác biệt về giá trị, lợi ích và giá cả giữa các sản phẩm đề xuất.

Khái niệm giá trị khác biệt, ΔV, bao quát cả những vấn đề cụ thể, có thể tính toán và những vấn đề trừu tượng thuộc về nhận thức. Nó bao gồm cả lợi ích khác biệt và giá khác biệt.

Lợi ích khác biệt, ΔB, nhấn mạnh đến tầm quan trọng của các điểm khác biệt và coi các điểm tương đồng là yếu tố cần thiết để duy trì điểm dương cho giá trị khác biệt. Từ lăng kính của khách hàng, lợi ích bao gồm cả lợi ích hữu hình và vô hình mang lại cho khách hàng. Tất cả ngụ ý rằng tác động của những sự khác biệt về tài chính, kế toán, hay những khác biệt khác có thể tính toán về mặt kinh tế và tác động của những sự khác biệt về tâm lý hành vi, hay nhận thức trong lợi ích giữa các sản phẩm đề xuất khác nhau sẽ định hình nên lợi ích khác biệt trong quá trình ra quyết định của khách hàng.

Tương tự, giá khác biệt, ΔP, từ lăng kính của khách hàng bao gồm sự khác biệt về mức giá xét trên cả khía cạnh thực tế và trong quan niệm của khách hàng. Nghĩa là, giá khác biệt không đơn thuần là sự chênh lệch số học về giá cả mà còn là phương pháp để tính ra những mức giá đó, cách thức mức giá đó được trình bày và truyền đạt, vị trí của nó so với mức giá kỳ vọng đối với sản phẩm đề xuất.

Bằng cách tính đến tất cả khía cạnh về tư duy, hành vi và tâm lý trong quá trình ra quyết định của khách hàng, chúng ta sẽ rút ra được một định nghĩa về sự giá khác biệt có thể sử dụng để dự tính

lựa chọn của khách hàng, lấy đó làm định hướng để đưa ra các quyết định về giá.

Tại thời điểm mua hàng, khách hàng sẽ lựa chọn sản phẩm đề xuất mà họ cho rằng có giá trị khác biệt dương so với tất cả phương án thay thế khác trong nhóm những phương án mà họ cân nhắc. Nghĩa là họ tìm kiếm giá trị ΔV dương.

Khách hàng sẽ mua hàng nếu giá trị khác biệt có giá trị dương.

$$\Delta V \geq 0$$

Khái niệm giá trị khác biệt là hữu ích vì nó cung cấp cấu trúc để thực hiện các quyết định về giá. Nó giúp các nhà lãnh đạo đi từ câu hỏi đơn giản: "Chúng ta nên đặt ra mức giá nào cho sản phẩm đề xuất này?" đến câu hỏi khác đúng hơn: "Khách hàng sẽ nhận được thêm bao nhiêu giá trị nếu chọn sản phẩm đề xuất của chúng ta thay vì tất cả lựa chọn khác của họ – kể cả những lựa chọn không phải do đối thủ trực tiếp của chúng ta cung cấp?" và "Chúng ta nên chia sẻ bao nhiêu phần giá trị đó với khách hàng?"

Lựa chọn cạnh tranh của Southwest Airlines

Quay trở lại với ví dụ ở trên, Southwest Airlines đã phải đối mặt với nhiều thách thức về định giá vào thời điểm mới thành lập. Kelleher đã thiết kế một sản phẩm đề xuất nhằm giải quyết nhu cầu đi lại giữa Dallas và Houston, Houston và San Antonio, hay San Antonio và Dallas. Mọi người có rất nhiều lựa chọn để đạt được mục tiêu đó. Trong quá khứ, họ có thể cân nhắc đến chuyện đi bộ, cưỡi ngựa hay đi thuyền. Vào thập niên 1970, những người có đủ thời gian có thể lựa chọn đi xe đạp, bắt xe bus hay đi tàu hỏa. Nhưng nhìn chung, vào thời kỳ này, hầu hết mọi người đều lái ô tô hoặc mua vé máy bay để đáp ứng các mục tiêu trên.

Đối với Southwest Airlines vào thập niên 1970, lựa chọn thay thế phù hợp nhất trong tâm trí nhiều khách hàng của họ là tự lái ô tô hoặc mua vé của hãng hàng không đối thủ. Do đó, Southwest Airlines phải xác định sản phẩm đề xuất của mình trong mối tương quan với một trong hai phương án thay thế này: lái ô tô hoặc sử dụng hãng hàng không đối thủ. Giữa hai phân khúc khách hàng tiềm năng này – nghĩa là nhóm những người tự lái xe và nhóm những người sử dụng dịch vụ của hãng đối thủ – Southwest Airlines lựa chọn nhắm vào phân khúc ít bị cạnh tranh hơn: những người lái ô tô.

Để thu hút nhóm khách hàng mục tiêu đã xác định – những người

tự lái ô tô để đi lại giữa các thành phố lớn ở Texas – Southwest Airlines cần phải thiết kế sản phẩm đề xuất sao cho những khách hàng tiềm năng nhận ra được giá trị khác biệt dương của phương án di chuyển bằng máy bay so với phương án lái xe ô tô.

Những lợi ích khác biệt

Như đã đề cập, lợi ích khác biệt bao gồm tất cả những sự khác biệt về lợi ích mà khách hàng nhận thấy giữa các phương án lựa chọn khác nhau. Nó bao quát mọi hình thức lợi ích mà khách hàng có thể nhận được từ sản phẩm đề xuất: hữu hình và vô hình, hiện tại và tương lai, có thực và theo đánh giá chủ quan.

Có thể nhìn nhận lợi ích như những kết quả có được từ sản phẩm hoặc các đặc điểm của dịch vụ. Những đặc điểm này có thể mang bản chất kỹ thuật, chẳng hạn hệ điều hành trong chiếc iPad hay kỹ thuật làm cánh turbine. Chúng có thể tập trung vào thiết kế như logo Swoosh của Nike hay logo hình tấm khiên của Emerson. Chúng có thể bao gồm những vấn đề liên quan đến phân phối như vị trí trưng bày sản phẩm của sản phẩm tẩy rửa Tide trên kệ hàng hay việc lựa chọn mặt bằng cho McDonald's và Caterpillar. Chúng có thể là những đặc điểm mang tính thời điểm như vé vui chơi FASTPASS ở công viên Disneyland hay các dịch vụ vận chuyển nhanh của doanh nghiệp kinh doanh vật liệu xây dựng Vulcan Materials.

Vào thời điểm thành lập, Southwest Airlines cung cấp một tập hợp những đặc điểm độc đáo. Một số đặc điểm không được nhiều hãng hàng không đối thủ cung cấp. Một số đặc điểm còn thiếu trong sản phẩm đề xuất của các hãng cạnh tranh. Trong từng nhóm đặc điểm như vậy, Southwest Airlines thực hiện những sự đánh đổi để điều tiết giá trị cho sản phẩm đề xuất của mình. Dưới đây là danh sách tóm lược một số đặc điểm độc đáo mà hãng này cung cấp hoặc từ chối cung cấp:

- Tần suất chuyến bay thường xuyên giữa Dallas, Houston và San Antonio

- Tiếp viên lịch sự và vui vẻ

- Sân bay ít cảnh chen chúc, có thể cách xa trung tâm thành phố

- Không có hệ thống đặt chỗ trước

- Đơn giản trong định giá

- Phục vụ ăn nhẹ là đậu phộng và đồ uống Dr. Pepper, nhưng không phục vụ bữa ăn

- Không xếp chỗ

- Bay thẳng

- Không có dịch vụ hạng nhất

- Không có đại lý bán vẻ – mọi hoạt động mua vé đều được thực hiện trực tiếp với Southwest.

Danh sách những đặc điểm và lợi ích này của Southwest Airlines cho thấy tầm quan trọng của việc cân nhắc về những đặc điểm cần đưa vào sản phẩm đề xuất. Nên lấy thiết kế lợi ích làm định hướng để xây dựng thiết kế đặc điểm. Nghĩa là, khi lựa chọn những đặc điểm cần đưa vào sản phẩm đề xuất, các cấp lãnh đạo nên đặt câu hỏi cho chính mình rằng họ muốn cung cấp những lợi ích gì.

Nếu đứng độc lập, về cơ bản các đặc điểm sản phẩm chỉ là các loại hàng hóa. Chúng không bổ sung giá trị thật sự cho đến khi chúng mang lại lợi ích mà khách hàng quan tâm.

Lợi ích được thiết kế để giúp khách hàng đạt được mục tiêu nào đó – nghĩa là giúp họ làm điều gì đó. Như vậy, doanh nghiệp nên cân nhắc xem khách hàng muốn thực hiện mục tiêu nào và từng lợi ích cụ thể đóng góp vào việc thực hiện mục tiêu đó ra sao. Khi thiết lập mối liên kết toàn diện, các cấp lãnh đạo có thể đặt câu hỏi: Những đặc điểm này có thể giúp khách hàng làm gì? Vì sao chúng lại cần thiết đối với mục tiêu mà khách hàng muốn "thuê" sản phẩm thực hiện?

Để hiểu rõ hơn, trước tiên chúng ta hãy cân nhắc đến những lợi ích mang bản chất kinh tế.

Các sản phẩm đề xuất có thể tạo ra tác động kinh tế trực tiếp, chẳng hạn như những khoản tiết kiệm chi phí từ việc sử dụng một loại máy tiết kiệm công sức lao động hoặc một chương trình tiết kiệm điện năng mang lại. Chúng cũng có thể tạo ra tác động kinh tế gián tiếp như giúp khách hàng đạt được mục tiêu nhanh hơn (ví dụ, các mục tiêu về giáo dục đại học và sự nghiệp) hoặc giúp khách hàng quản lý rủi ro tốt hơn (bảo hiểm y tế và tai nạn).

Giảm chi phí cơ hội cũng có thể mang lại những lợi ích kinh tế hữu hình. Chẳng hạn, bạn hãy thử hình dung về việc tiết kiệm

thời gian mà các cửa hàng tiện lợi mang lại so với các nhà bán lẻ giá rẻ và khả năng định giá khác nhau cho những sản phẩm tương đương tại hai điểm bán hàng khác nhau. Sự khác biệt về giá này được rút ra trực tiếp từ sự khác biệt về lợi ích, một sự khác biệt nằm ngay trong chính khái niệm về chi phí cơ hội.

Trong thị trường B2B, lợi ích kinh tế thường là yếu tố tác động chính đối với những quyết định mua hàng. Chúng là động lực thúc đẩy lựa chọn tham gia vào thị trường, tác động đến việc định giá và lựa chọn các sản phẩm đề xuất và định hình trải nghiệm về sản phẩm/dịch vụ rất lâu sau khi đã tiêu thụ chúng hết. Thực tế này dẫn đến việc lập các bước quy trình kinh doanh bao gồm việc tính tổng chi phí sở hữu nhằm định hướng khách hàng lựa chọn một sản phẩm đề xuất có thể có chi phí bỏ ra ban đầu cao nhưng chi phí tính theo vòng đời sản phẩm thấp hơn. Khi xác định các lợi ích kinh tế, các nhà lãnh đạo nên đặt câu hỏi: Sản phẩm đề xuất này tác động ra sao đến tình hình tài chính nói chung của khách hàng?

Ngoài lợi ích kinh tế còn có những lợi ích về hành vi, cảm xúc, giác quan và tâm lý. Tuy việc tính toán tác động của những lợi ích này có thể không dễ dàng, nhưng tác động của chúng đối với lựa chọn của khách hàng thường vượt quá những tranh luận thuần túy của doanh nghiệp về kinh tế.

Những lợi ích về hành vi, chẳng hạn hiệu ứng mỏ neo[6], tác động mạnh mẽ đến nhận thức của khách hàng về giá trị. Khách hàng tiếp nhận thông tin một cách tuần tự. Nhìn chung, một khi đã tiếp nhận thông tin, họ sẽ khó rũ bỏ thông tin đó hoặc điều chỉnh để tiếp nhận thông tin mới. Điều này có thể khiến khách hàng đánh giá quá cao một tập hợp lợi ích mà họ đã xác định từ trước trong quá trình lựa chọn, dù rằng những lợi ích đó trên thực tế không liên quan gì đến sản phẩm đề xuất đang được cung cấp hoặc đánh giá quá thấp các lợi ích mới, vốn rất phù hợp với sản phẩm đề xuất đó. Khi hiện tượng này diễn ra trong một giao dịch mua sắm, chúng ta có thể mô tả theo từ ngữ chuyên môn là khách hàng đã "thả neo" cho một tập hợp các niềm tin và sẽ phải trải qua "giai đoạn điều chỉnh" để tiếp nhận thông tin mới.

[6] *Hiệu ứng mỏ neo: Có thể hiểu là dùng một thứ gì đó để "neo" tư duy con người. Cái "neo" sẽ tác động đến đối tượng thông qua những thông điệp ngầm của người thả neo.*

Thả neo chỉ là một trong số nhiều tác động đến hành vi về nhận thức đối với lợi ích của sản phẩm. Ngoài ra còn có những tác động

khác như né tránh rủi ro, hiệu ứng sở hữu, hiệu ứng đóng khung và hàng chục loại tác động khác.

Những hiệu ứng về cảm xúc và tâm lý cũng tác động đến nhận thức về lợi ích. Ở thị trường B2C, khách hàng thường bị ảnh hưởng bởi quan điểm của những người đồng trang lứa và khao khát muốn được hòa mình vào xu thế chung. Trong trường hợp này, xây dựng thương hiệu là một đặc điểm mang lại lợi ích xã hội giúp kết nối khách hàng với nhau. Ngay cả trong những thị trường B2B, người ra quyết định tại doanh nghiệp phục vụ khách hàng cũng thường cân nhắc xem quyết định mua sắm của họ sẽ tác động ra sao đến quan điểm của những người như họ, đặc biệt khi có sự cố xảy ra. Và trong tất cả thị trường, khách hàng luôn tìm kiếm những lợi ích mang tính tự xây dựng, tức là những lợi ích giúp họ thể hiện được bản thân và đạt được những mục tiêu liên quan đến việc phát huy hết năng lực của mình.

Quay trở lại với câu chuyện về Southwest Airlines, chúng ta thấy có nhiều lợi ích được thể hiện dưới nhiều hình thức khác nhau. Cách tiếp cận theo hướng giảm thiểu những phiền toái trong việc lựa chọn, đặt mua vé, lên máy bay và hạ cánh của Southwest mang lại sự thuận tiện và đơn giản. Đội ngũ tiếp viên của họ mang lại sự vui vẻ và yêu đời. Và đối với một cư dân ở bang Texas, đậu phộng ăn kèm với chai nước giải khát Dr. Pepper có khác gì món thịt nướng thơm phức trong một chuyến dã ngoại mùa hè đâu. Việc không xếp chỗ hay không có ghế ngồi hạng nhất hầu như không mấy quan trọng vì rằng thời gian bay không bị quá dài. Thay vào đó, khả năng di chuyển hiệu quả, kịp giờ cho một buổi họp trực tiếp rồi về nhà sum vầy với gia đình là những lợi ích lớn hơn nhiều so với bất kỳ đặc điểm nào khác mà đối thủ có thể quảng bá là lợi ích.

Có thể hình dung về lợi ích theo mô hình tháp thứ bậc lợi ích khách hàng (xem Hình 9.1). Tại đáy tháp, sản phẩm đề xuất được thiết kế với nhiều đặc điểm. Nên lựa chọn mỗi đặc điểm dựa theo khả năng mang lại lợi ích của đặc điểm đó – lợi ích ở đây là lợi ích mà khách hàng trong thị trường mục tiêu quan tâm. Doanh nghiệp không cần phải cung cấp tất cả lợi ích khả thi, chỉ cần tập trung vào những lợi ích được thị trường mục tiêu quan tâm hơn.

Khi di chuyển lên phía trên trong tháp thứ bậc lợi ích, những lợi ích có thể được gom thành lợi ích kinh tế hoặc lợi ích hành vi, cảm xúc và tâm lý. Chúng tôi đặt nhóm lợi ích thứ hai lên trên lợi ích kinh tế bởi vì, như nhiều nhà nghiên cứu đã chỉ ra, đối với hầu hết con người, những lợi ích về hành vi, cảm xúc và tâm lý có sức ảnh

hưởng lớn hơn so với những lập luận của lý trí về mặt kinh tế.

Tháp thứ bậc này hoạt động tại cả thị trường B2B và B2C. Ngay cả trong thị trường B2B, các quyết định mua sắm vẫn do những con người cụ thể đưa ra chứ không phải do bất kỳ một doanh nghiệp nào. Để khuyến khích khách hàng mua, các khía cạnh về tâm lý cũng cần được điều chỉnh một cách hợp lý. Thật ra, nếu chúng không được điều chỉnh hợp lý, khách hàng thường sẽ cảm nhận được sự thiếu hài hòa nào đó về mặt nhận thức và nếu không được giải quyết, khả năng cao là khách hàng sẽ trì hoãn việc ra quyết định mua hay tệ hơn, họ không đưa ra quyết định cụ thể nào cả.

Dễ bắt chước
Khó cung cấp
Có ý nghĩa nhất
Những lợi ích về hành vi, cảm xúc, giác quan, và tâm lý
Điều khách hàng cảm nhận
Những lợi ích kinh tế
Điều sản phẩm tạo ra
Những đặc điểm và thuộc tính
Sản phẩm là gì
Dễ cung cấp
Ít ý nghĩa nhất
Khó bắt chước

Hình 2.1. Thứ bậc lợi ích khách hàng

Khi một sản phẩm đề xuất di chuyển lên trên trong tháp thứ bậc lợi ích, nó sẽ có thêm giá trị, thậm chí bao gồm cả giá trị không thể bắt chước. Việc bắt chước vị thế thương hiệu của một doanh nghiệp thường khó thực hiện hơn so với việc bắt chước giá trị kinh tế trong sản phẩm đề xuất. Ngoài ra, việc đồng thời thỏa mãn các nhu cầu của khách hàng về mặt tâm lý và ngân sách cũng sẽ có ý nghĩa hơn.

Kết hợp lại, điều này dẫn đến sức mạnh định giá, được phản ánh trong khả năng chống chọi trước những biến động nhẹ về giá cả của doanh nghiệp đối thủ bởi khách hàng sẽ không coi những sự khác biệt, đó là quan trọng khiến họ quyết định chuyển sang sử dụng thương hiệu khác. Nó cũng có thể dẫn đến một định nghĩa chặt chẽ hơn về thị trường mục tiêu. Không phải tất cả khách hàng đều coi nhóm lợi ích được chọn là tốt hơn so với nhóm khác, nhưng thị trường mục tiêu thì khác.

Có những thời điểm, các doanh nghiệp sẽ xác định rằng họ cung

cấp những lợi ích mà khách hàng không nhận thức được. Có thể gọi đây là các điểm tranh chấp (Anderson, Kumar và Narus 2007). Điểm tranh chấp bao gồm những lợi ích bị đánh giá thấp, nghĩa là những lợi ích mà doanh nghiệp cung cấp nhiều hơn so với đối thủ nhưng khách hàng không hoàn toàn nhận ra điều đó. Điểm tranh chấp cũng bao gồm những lợi ích không được thừa nhận, nghĩa là những lợi ích mà khách hàng cho rằng doanh nghiệp đối thủ cung cấp mà không do doanh nghiệp cung cấp.

Để giải quyết những điểm tranh chấp này, doanh nghiệp phải đưa ra bằng chứng để thay đổi những quan niệm sai lầm nêu trên. Bằng chứng đó được thể hiện theo hình thức những phép tính toán tài chính, nhưng thông thường được thể hiện bằng những trường hợp điển hình, thông số kỹ thuật của sản phẩm đề xuất và tái định vị. Ý nghĩa của việc xử lý những điểm tranh chấp này nhằm giúp khách hàng hiểu rõ về những lợi ích mà doanh nghiệp cung cấp, từ đó thôi thúc họ đưa ra quyết định mua sắm tích cực hơn.

Trong trường hợp của Southwest Airlines, không phải tất cả khách hàng đều hào hứng với sản phẩm đề xuất của hãng hàng không này. Một số hành khách khi đó và bây giờ vẫn vậy, không hài lòng với việc Southwest Airlines không xếp chỗ trước. Một số khác không thích việc hãng này không phục vụ bữa ăn và không có ghế ngồi hạng nhất. Còn đối với những hành khách muốn bay chuyển tiếp với hãng hàng không khác, Southwest Airlines cũng không có sự điều chỉnh nào để phù hợp với mong muốn đó cả. Rõ ràng, sản phẩm đề xuất của Southwest Airlines không phải dành cho tất cả hành khách cần đi công tác. Nhưng với những hành khách không e ngại chuyện đi "xe bus có cánh" thì việc không có những lợi ích trên có thể dễ dàng được bù đắp bằng sự hiệu quả, linh hoạt, đáng tin cậy và thời gian bay vui vẻ với các tiếp viên hài hước.

Lối tư duy trên cùng với chủ trương điều tiết giá trị, sự bổ sung và loại bỏ có chọn lọc các lợi ích đã làm cho Southwest Airlines trở thành một trong những hãng hàng không được yêu thích nhất và kinh doanh có lãi nhất trong lịch sử hàng không thương mại. Những hãng hàng không giá rẻ khác bắt chước mô hình của họ bắt đầu xuất hiện, chẳng hạn như Ryanair hay EasyJet, nhưng khách hàng của những hãng này hiếm khi bày tỏ tình cảm yêu thương gắn bó với họ. Khách hàng của Southwest Airlines thì ngược lại.

Và chúng ta nhận ra dụng ý điều tiết giá trị của họ qua lời phát

biểu của Herb Kelleher về việc hãng này chủ trương không đặt mục tiêu cố gắng đáp ứng đầy đủ mọi nhu cầu của tất cả đối tượng khách hàng, thay vào đó họ theo đuổi mục tiêu tập trung làm hài lòng phân khúc thị trường mục tiêu của mình:

Thị phần không có gì liên quan đến khả năng sinh lời. Thị phần thể hiện rằng chúng ta chỉ muốn bành trướng dù kiếm tiền được hay không, không quan trọng. Chính lối tư duy này đã khiến gần như toàn bộ ngành hàng không đi sai đường trong suốt 15 năm sau khi các quy định hạn chế được gỡ bỏ. Để tăng 5% thị phần, một số hãng đã phải gia tăng chi phí lên đến 95%. Đó quả là điều xuẩn ngốc nếu như mục đích của bạn ở đây là kiếm lợi nhuận.

(Freiberg và Jackie 1996)

Giá trị khác biệt của Southwest Airlines

Để thu hút những người có thói quen tự lái ô tô – phân khúc khách hàng mục tiêu của họ – sử dụng dịch vụ, Southwest Airlines đã đưa ra một tuyên bố đơn giản về lợi ích: tiết kiệm thời gian. Tuy Texas là một bang lớn, thậm chí còn lớn hơn so với nhiều quốc gia, nhưng những khách hàng mục tiêu của Southwest Airlines vẫn có thể lái ô tô đi lại giữa các thành phố trong bang. Các tuyến thành phố mà ban đầu Southwest Airlines phục vụ đường bay thường mất 3-5 giờ để di chuyển bằng ô tô. Ngược lại, khi di chuyển bằng máy bay, họ sẽ chỉ mất khoảng 30-45 phút. Nếu lựa chọn máy bay, hành khách có thể sẽ phải cộng thêm thời gian di chuyển đến sân bay và thời gian thực hiện các thủ tục an ninh, nhưng trong thập niên 1970, yêu cầu an ninh vẫn tương đối lỏng lẻo. Hành khách có thể đi tới cửa sân bay, mua vé, rồi lên máy bay – tất cả chỉ gói gọn trong 15 phút. Ngoài ra cũng có thể phải cộng thêm thời gian và chi phí di chuyển trên mặt đất khi họ xuống máy bay tại nơi đến. Nhưng nhìn chung, lượng thời gian tiết kiệm được cùng với lịch trình bay thường xuyên, giúp hành khách đi công tác yên tâm rằng họ có thể đi từ Dallas tới Houston nội trong buổi sáng, tham gia một cuộc họp nào đó rồi ngay buổi chiều đáp máy bay về nhà. Đây là một lợi ích lớn lao đối với những người làm việc trong các doanh nghiệp như Texaco, Texas Instruments và nhiều tổ chức tài chính khác.

Ngoài lợi ích đáng kể về kinh tế, chúng ta cũng có thể tính đến những điểm khác biệt khác khi tính toán giá trị khác biệt. Những khía cạnh về cảm xúc, tâm lý và cảm giác cũng tác động đến nhận thức của thị trường mục tiêu về giá trị. Có thể định lượng giá trị khác biệt của những nhân tố này thông qua nhiều kỹ thuật khác

nhau. Để đơn giản hóa việc giải thích, chúng tôi sẽ không định lượng giá trị khác biệt của những nhân tố đó mà thừa nhận luôn rằng giá trị khác biệt tổng thể là lớn hơn so với giá trị như vừa mô tả trong ví dụ trên, do đó giá trị đề xuất có thể hấp dẫn hơn so với những lợi ích được thâu tóm trong bản thân giá cả. Kết quả ở đây là hãy ưu tiên những kỳ vọng ở mức khiêm tốn.

Giá khác biệt

Nửa kia của giá trị khác biệt là giá khác biệt. Tuy trong một số trường hợp, chỉ riêng phần giá cả của sản phẩm đề xuất cũng đủ để loại bỏ nó ra khỏi tiêu chí lựa chọn, nhưng trong các trường hợp liên quan đến các quyết định về giá, thì giá của sản phẩm đề xuất so với giá của đối thủ cạnh tranh là điều quan trọng.

Mức giá trần và giá sàn xét về độ tín nhiệm giá là yếu tố xác định những trường hợp trong đó chỉ cần nhìn vào mức giá, khách hàng có thể yên tâm loại bỏ sản phẩm đề xuất ra khỏi phạm vi cân nhắc của mình. Giá sàn về độ tín nhiệm là mốc ranh giới khi khách hàng không cho rằng một sản phẩm đề xuất ở mức giá thấp như vậy lại có khả năng mang lại những lợi ích như họ mong muốn. Giá trần là khi những hạn chế về ngân sách trở thành rào cản khiến khách hàng không thể tham gia vào thị trường. Giữa hai thái cực này là các mức giá giao dịch khả thi.

Trong khu vực giá tín nhiệm, khách hàng sẽ cân nhắc đến những sự khác biệt về giá và đây là những điểm giá phù hợp cho mô hình định giá dựa trên giá trị.

Doanh nghiệp có thể điều chỉnh giá để cung cấp giá trị khác biệt dương nhằm thu hút khách hàng, nhưng đó không phải là cách duy nhất để chinh phục khách hàng. Doanh nghiệp cũng có thể điều chỉnh những lợi ích khác biệt và đôi khi chỉ cần điều chỉnh nhận thức của khách hàng về lợi ích khác biệt. Cũng có khi chỉ cần điều chỉnh nhận thức về mức giá mà không cần phải thay đổi giá thực tế. Và, như chúng ta sẽ cùng tìm hiểu ở chương sau, việc hạ giá để giành khách hàng trong một thời điểm có thể mang lại những tác động tiêu cực hơn trong giao dịch với những khách hàng khác và thậm chí với cùng một khách hàng đó.

Hơn nữa, nhận thức ở đây không đơn thuần là nhận thức về giá cả liên quan đến sản phẩm đề xuất, mà là nhận thức cách trình bày thông tin về giá cả. Chẳng hạn, một món đồ có giá 400 đô-la với thông báo giảm giá 5% sẽ được nhìn nhận khác đi so với cùng món đồ đó nhưng được giảm 20 đô-la, dù rằng mức giá cuối cùng

vẫn như vậy. Đây chỉ là một ví dụ cho thấy cách thể hiện về sản phẩm đề xuất cũng có ảnh hưởng đến nhận thức của khách hàng về mức giá.

Mức giá mục tiêu của Southwest Airlines

Đối với Southwest Airlines, họ xác định mức giá của giải pháp thay thế tương ứng gần nhất với họ trong thị trường mục tiêu dựa trên giá của phương án lái ô tô thay vì đi máy bay. Như vậy, đây là cơ sở phù hợp để đánh giá những điểm khác biệt về giá, từ đó đánh giá các mức giá được đưa ra.

Năm 1971, hiệu suất nhiên liệu cho một chiếc xe trung bình chỉ là 13,7 dặm/lít và giá xăng là 0,30 đô-la/lít, như vậy chi phí trung bình khi lái xe là 0,02 đô-la/lít. Nhưng tiêu chuẩn về số km đi để áp dụng chính sách khấu trừ thuế liên bang liên quan đến việc sử dụng ô tô cho mục đích công việc của Cục Thuế vụ còn cao hơn nhiều: 0,19 đô-la. Giả sử phần chênh lệch này là phần cộng thêm các khoản chi phí mua sắm, bảo dưỡng và đóng bảo hiểm cho xe ngoài phần chi phí nhiên liệu thông thường.

Khoảng cách giữa Dallas và Houston là 242km, như vậy khoản miễn thuế khi lái xe vào năm 1971 là 2.904 đô-la. Tương tự, khoảng cách giữa Dallas và San Antonio là 278km, mức miễn thuế khi lái xe là 33,36 đô-la và khoảng cách giữa San Antonio và Houston là 197km, mức miễn thuế khi lái xe là 23,64 đô-la.

Dù Southwest Airlines chọn mức giá nào, khách hàng mục tiêu của họ vẫn sẽ so sánh nó với mức giá của phương án sử dụng xe cá nhân. Nghĩa là, thị trường mục tiêu sẽ đánh giá mức giá đó tương ứng với mức khấu trừ thuế 20-30 đô-la của Cục Thuế vụ đối với các khoản chi phí cho công việc.

Giá trị trao đổi với khách hàng

Khi kết hợp các khái niệm về giá trị, lợi ích khác biệt và giá khác biệt lại với nhau, chúng ta có thể đưa ra được một định lý hữu ích về định giá dựa trên giá trị: Giá tối đa đạt được để thu hút khách hàng là giá trị trao đổi với khách hàng (EVC) của sản phẩm đề xuất.

Logic ở đây tương đối dễ hiểu. Chúng ta có thể trình bày bằng phương trình như sau:

Giá trị, xét từ lăng kính của khách hàng, là sự khác biệt giữa lợi ích và mức giá mà họ nhận thức được.

$$V = B - P$$

Khách hàng sẽ mua nếu như giá trị khác biệt, tức là giá trị trong sản phẩm đề xuất của doanh nghiệp so với giá trị trong sản phẩm đó của doanh nghiệp cạnh tranh, đạt giá trị dương.

$$\Delta V \geq 0$$

Nếu đặt F là sản phẩm đề xuất của doanh nghiệp, và A là phương án thay thế cạnh tranh gần nhất theo đánh giá của khách hàng và yêu cầu giá trị khác biệt dương:

$$\Delta V = \Delta B - \Delta P = (BF - BA) - (PF - PA) \geq 0$$

Sau đó ta kết luận rằng để khách hàng đi đến quyết định mua, mức giá tối đa mà doanh nghiệp thu được là mức giá của sản phẩm cạnh tranh gần nhất được điều chỉnh theo điểm khác biệt.

$$PF \leq PA + (BF - BA)$$

Hãy để ý những gì vừa xảy ra.

Dựa trên khái niệm về giá trị là sự khác biệt giữa những gì nhận về, những gì phải bỏ ra và dựa trên lập trường rằng, khách hàng sẽ lựa chọn sản phẩm đề xuất mang lại giá trị lớn nhất mà họ nhận thức được so với các giải pháp cạnh tranh, chúng tôi rút ra kết luận rằng mức giá tối đa mà doanh nghiệp thu được là mức giá của sản phẩm cạnh tranh gần nhất được điều chỉnh theo sự khác biệt về lợi ích.

Do đó, nếu sản phẩm đề xuất của doanh nghiệp có nhiều lợi ích mà khách hàng quan tâm hơn so với đối thủ, khi đó doanh nghiệp có thể tính mức giá cao hơn. Nếu sản phẩm của bạn tốt hơn, dĩ nhiên bạn có quyền tính mức giá cao hơn.

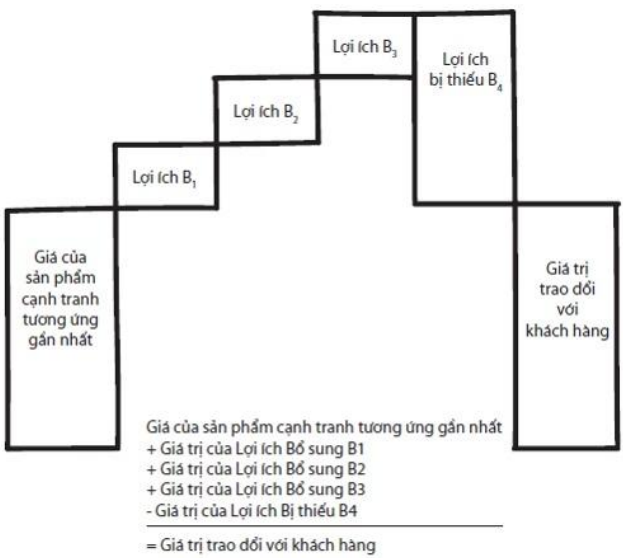
Ngược lại, nếu sản phẩm đề xuất của doanh nghiệp có lợi ích mà khách hàng không quan tâm hơn so với đối thủ, khi đó doanh nghiệp phải tính mức giá thấp hơn để thu hút được khách hàng. Nếu sản phẩm của bạn kém hơn, bạn phải tính mức giá thấp hơn hoặc rút lui khỏi thị trường.

Định giá dựa trên giá trị không bỏ qua vai trò của giá cả cạnh tranh, theo đó, giá cả cạnh tranh chỉ là điều kiện chưa đủ để xác định mức giá mà doanh nghiệp có thể nắm bắt. Định giá cạnh tranh, theo đó doanh nghiệp chỉ tìm cách đặt mức giá khớp với giá của đối thủ, sẽ không mang lại thành công lâu dài. Định giá

cạnh tranh là dữ liệu đầu vào cho định giá dựa trên giá trị, chứ không phải là kết quả. Thay vào đó, phương pháp định giá dựa trên giá trị đòi hỏi doanh nghiệp phải xác định được mức giá của đối thủ và điều chỉnh mức giá đó có tính đến các điểm khác biệt.

Giá trị trao đổi với khách hàng là giá trị trong định lý xác định mức giá tối đa mà doanh nghiệp có thể đạt được như mô tả ở trên. Nghĩa là, giá trị trao đổi với khách hàng là mức giá của sản phẩm cạnh tranh gần nhất cộng với tổng các lợi ích bổ sung mà sản phẩm đề xuất của doanh nghiệp mang lại, trừ đi các lợi ích còn thiếu (so với sản phẩm cạnh tranh) – tất cả đều dựa trên nhận thức của khách hàng về tình hình thực tế.

$$\mathbf{PF \leq EVC = PA + (BF - BA)}$$


Lợi ích B_3
Lợi ích bị thiếu B_4
Lợi ích B_2
Lợi ích B_1
Giá của sản phẩm cạnh tranh tương ứng gần nhất
Giá trị trao đổi với khách hàng
Giá của sản phẩm cạnh tranh tương ứng gần nhất
+ Giá trị của Lợi ích Bổ sung B1
+ Giá trị của Lợi ích Bổ sung B2
+ Giá trị của Lợi ích Bổ sung B3
- Giá trị của Lợi ích Bị thiếu B4
= Giá trị trao đổi với khách hàng

Hình 2.2. Giá trị trao đổi với khách hàng

Giá trị trao đổi với khách hàng thường được hình dung như mô tả ở Hình 2.2. Bước đầu tiên là xác định mức giá của sản phẩm cạnh tranh tương ứng gần nhất. Sau đó, ta cộng tất cả điểm khác biệt dương (các Lợi ích B1, B2, B3 trong sơ đồ) và trừ các điểm khác biệt âm (Lợi ích B4 trong sơ đồ). Kết quả thu về là giá trị trao đổi với khách hàng.

Do giá trị trao đổi với khách hàng phụ thuộc vào nhận thức của khách hàng, nên chúng ta có thể đưa ra một số bổ sung hữu ích về thiện chí chi trả của khách hàng như sau:

Bất kỳ mức giá nào trên ngưỡng giá trị trao đổi với khách hàng đều là lý do xác đáng để khách hàng lựa chọn sản phẩm cạnh tranh tương ứng gần nhất, do đó khách hàng sẽ không sẵn sàng chi trả ở mức giá đó.

Bất kỳ mức giá nào dưới ngưỡng giá trị trao đổi với khách hàng đều là lý do xác đáng để khách hàng lựa chọn sản phẩm đề xuất của doanh nghiệp, do đó khách hàng sẽ sẵn sàng chi trả ở mức giá đó.

Vì vậy, giá trị trao đổi với khách hàng xác định thiện chí chi trả tối đa của khách hàng.

Lồng ghép trong giá trị trao đổi với khách hàng là một thực tế rằng khách hàng có sự lựa chọn. Khách hàng không bắt buộc phải mua sản phẩm của doanh nghiệp. Doanh nghiệp thường phải đối mặt với sự cạnh tranh trên thị trường cũng như với khả năng là khách hàng sẽ không có bất kỳ hành động nào. Nhưng vì khách hàng thực hiện sự đánh đổi giữa các sản phẩm/dịch vụ cạnh tranh và tìm cách tối đa hóa giá trị nhận về hoặc ít nhất là giá trị theo nhận thức của họ, nên doanh nghiệp có thể kiểm soát được khả năng thu hút khách hàng.

Hơn nữa, giá trị trao đổi với khách hàng còn phụ thuộc vào bối cảnh đưa ra sản phẩm đề xuất. Nếu các phương án thay thế cạnh tranh thay đổi thì giá trị của sản phẩm đề xuất cũng thay đổi. Thực tế này càng củng cố thêm vai trò hữu ích của mô hình định giá năng động ở nhiều lĩnh vực, trong đó giá cả của đối thủ và mức độ sẵn có của các sản phẩm đề xuất cạnh tranh thường xuyên thay đổi, đồng thời nó cũng làm nổi bật tầm quan trọng của việc quản lý giá cả trong suốt chu kỳ kinh doanh vì các đối thủ thường xuyên điều chỉnh giá cả, đối thủ mới xuất hiện và đối thủ cũ rời đi tạo ra nhiều biến động trên thị trường.

Việc tính đến nhận thức của khách hàng và bối cảnh đưa ra giá trị trao đổi với khách hàng góp phần lý giải vì sao hai sản phẩm đề xuất khác nhau vẫn cùng tồn tại và tạo lợi nhuận trong cùng một thị trường. Chẳng hạn, chúng ta hãy so sánh những sản phẩm đề xuất có mức giá ban đầu thấp nhưng tuổi thọ sản phẩm ngắn hoặc chi phí bảo dưỡng cao, chẳng hạn đồ nội thất IKEA hay máy ủi đất Doosan, với những sản phẩm đề xuất cạnh tranh có mức giá ban đầu cao hơn nhưng tổng chi phí sở hữu thấp hơn, ví dụ đồ nội thất Ethan Allen hay máy ủi đất Caterpillar. Những khách hàng với ngân sách hạn hẹp có thể cho rằng sản phẩm đề xuất với mức giá ban đầu cao là không phù hợp với nhu cầu tổng thể của họ. Trong

khi đó, những khách hàng chiến lược ít gặp phải rào cản về ngân sách có thể chấp nhận sản phẩm đề xuất với tổng chi phí sở hữu thấp hơn là một điểm cộng cho dù mức giá chi trả ban đầu là cao.

Dựa trên giá trị trao đổi với khách hàng, doanh nghiệp phải xác định những lợi ích mà họ mang lại – theo nhận thức của khách hàng – là tốt hơn, kém hơn hay ngang bằng với đối thủ cạnh tranh. Các doanh nghiệp thành công thường thiết kế sản phẩm đề xuất thuộc cả ba trường hợp: tốt hơn, kém hơn và ngang bằng. Khi định giá, doanh nghiệp phải biết sản phẩm đề xuất của họ thuộc trường hợp nào nêu trên, không nhất thiết phải luôn tìm cách cung cấp nhiều lợi ích hơn so với đối thủ. Nhiều doanh nghiệp đã và đang cạnh tranh khá thành công với những sản phẩm đề xuất có loại bỏ một số lợi ích, do đó, cũng không cần thiết phải luôn tìm cách cung cấp sản phẩm có giá rẻ nhất đi đôi với ít tiện ích nhất. Trong khi đó, nhiều doanh nghiệp lại cạnh tranh hiệu quả và thu được nhiều lợi nhuận bằng những sản phẩm đề xuất có nhiều tính năng hữu ích dành cho khách hàng. Nhưng dù trong trường hợp nào, doanh nghiệp cũng phải thuộc như lòng bàn tay giá trị của mình trong mắt khách hàng là gì.

Quyết định giá cả của Southwest Airlines

Chúng ta đã tìm hiểu giá trị trao đổi với khách hàng trong chính sách định giá của Southwest Airlines. Ngay khi mới thành lập, hãng này chủ trương thuyết phục phân khúc hành khách có nhu cầu đi lại giữa các tuyến thành phố thuộc bang Texas để thay đổi thói quen tự lái ô tô chuyển sang đi máy bay. Khi xác định phương tiện ô tô là đối thủ cạnh tranh, họ tính toán được rằng khoảng giá của giải pháp cạnh tranh tương ứng gần nhất nằm trong khoảng 90-30 đô-la. Như đã đề cập ở phần trước trong chương này, phương án đi máy bay của Southwest Airlines mang lại nhiều lợi ích đáng kể, nhưng cũng chứa đựng cản trở lớn, đó là khi máy bay đáp xuống thành phố kia, hành khách sẽ phải tự thu xếp vấn đề đi lại ở đó. Để giúp khách hàng làm quen với ý tưởng bay chặng ngắn và vượt qua sự bất tiện theo hình dung của họ khi không có sẵn ô tô để đi lại tại nơi họ đến công tác, Southwest Airlines đưa ra mức giá dịch vụ ban đầu là 20 đô-la/chuyến. Tuy mức giá 20 đô-la thấp hơn so với ngưỡng chiết khấu thuế của Chính phủ, nhưng vẫn cao hơn đáng kể so với giá mua xăng để đi lại giữa các thành phố. Với mức giá này, Southwest Airlines có lý do hợp lý để tự tin chinh phục được nhiều hành khách đang có thói quen tự lái ô tô. Và thực tế đã chứng minh đúng như vậy.

Chẳng bao lâu sau khi tung ra mức giá 90 đô-la/chuyến bay,

Southwest Airlines nâng giá lên 30 đô-la. Mức giá mới phù hợp hơn với giá trị trao đổi thực tế của khách hàng, vì sau thời gian trải nghiệm, nhận thức của họ về sự thiếu hụt tiện ích khi không có sẵn ô tô ở nơi đến đã giảm xuống đáng kể.

Phương pháp để giá cả quyết định chi phí

Phần mô tả về phương thức định giá dựa trên giá trị hầu như bỏ qua khoản chi phí sản xuất. Xuất phát từ lịch sử gắn bó lâu dài và trải nghiệm phổ biến của hầu hết những nhà quản lý với phương thức định giá dựa trên chi phí, có lẽ nên thảo luận về vai trò của chi phí trong định giá. Nhưng chi phí xuất hiện tại khâu nào trong các quyết định về giá?

Chúng ta xác định mục đích của doanh nghiệp là phục vụ khách hàng để thu lợi nhuận. Trong định giá dựa trên giá trị, chúng ta xác định mức giá tối đa mà doanh nghiệp có thể thu được từ khách hàng là mức giá của sản phẩm đề xuất thay thế cạnh tranh tương ứng gần nhất có điều chỉnh theo những điểm khác biệt. Để doanh nghiệp có lãi, mức giá đó phải tính cả chi phí sản xuất.

Do vậy, câu trả lời trực tiếp về mối quan hệ giữa chi phí và giá cả như sau: Nếu khách hàng sẵn sàng trả mức chi phí sản xuất nhiều hơn, doanh nghiệp nên sản xuất và ngược lại, khi khách hàng không chấp nhận, doanh nghiệp không nên sản xuất.

Xin lưu ý, câu trả lời trực tiếp này không ngụ ý chi phí là yếu tố quyết định giá cả. Nó chỉ khẳng định đối với giá cả, chi phí là giới hạn thấp hơn, nghĩa là chi phí đóng vai trò mức giá sàn cố định để định giá sinh lời.

Điều quan trọng ở đây là định giá dựa trên giá trị, không khẳng định vì phải đưa cả chi phí vào giá thành nên buộc phải tăng giá. Thay vào đó, nó khẳng định bạn không nên sản xuất nếu không trang trải mọi khoản chi phí trong dài hạn ở mức giá khách hàng sẵn sàng chi trả. Vận dụng lối nói hình tượng thì: "Không thể lấy sai lầm chiến lược này để bù đắp cho sai lầm chiến lược kia". Trong định giá, điều này hàm ý rằng không thể vì chi phí sản xuất cao mà cố tình định giá sản phẩm cao tương ứng. Giá cả được quyết định từ quan điểm của khách hàng về giá trị, chứ không dựa vào quan điểm của doanh nghiệp về chi phí.

Đó là lời khuyên không dễ lọt tai với nhiều doanh nghiệp, dù quả thật nó đã giải quyết hiệu quả khá nhiều tư vấn sai về định giá và sản xuất, song các doanh nghiệp lớn hàng đầu lại vận dụng một

phiên bản khác hơn một chút và đưa chúng ta quay trở lại khái niệm điều tiết giá trị.

Khi điều tiết giá trị của sản phẩm đề xuất, doanh nghiệp sẽ bổ sung các đặc điểm cụ thể tùy theo thiện chí của khách hàng trong việc chi trả cho lợi ích mà những đặc điểm đó mang lại với điều kiện mức giá mà họ sẵn sàng chi trả phải lớn hơn chi phí bỏ ra để bổ sung các đặc điểm đó. Sản phẩm đề xuất có khả năng điều tiết giá trị cũng sẽ loại bỏ những đặc điểm cụ thể khác nếu mức giá mà khách hàng mục tiêu sẵn sàng chi trả cho lợi ích của những đặc điểm đó thấp hơn chi phí bỏ ra để bổ sung những đặc điểm đó.

Nghĩa là, trong điều tiết giá trị sản phẩm, khách hàng và lợi ích mục tiêu cần thiết của họ sẽ đóng vai trò chính để xác định mức giá mục tiêu và mức giá này định vị các đặc điểm và chi phí mục tiêu. Hãy lưu ý đến trình tự ở đây: Khách hàng và nhu cầu của khách hàng được đặt lên đầu tiên, chúng quyết định tiềm năng giá cả. Giá cả xếp thứ hai, quyết định mức chi phí trần. Thứ ba là chi phí và vận hành, được thiết kế để đạt được các mục tiêu về giá cả cũng như giá trị. Đây là quy trình ngược hẳn với quy trình lấy chi phí xác định giá cả vì phương pháp này để giá cả quyết định chi phí. Nghiên cứu của chúng tôi chỉ ra rằng, các doanh nghiệp lớn thường định giá dựa theo thiện chí chi trả của khách hàng, không dựa theo chi phí sản xuất của doanh nghiệp. Họ coi chi phí là một giới hạn đối với định giá và là ngưỡng giá sàn có thể chấp nhận được. Về định giá, họ coi giá trị là mục tiêu. Nghĩa là họ nhắm đến đích mang lại giá trị cho khách hàng – và thu về lợi nhuận.

Phục vụ khách hàng mà tạo ra doanh thu được cho là phù hợp với phương châm định giá dựa trên giá trị. Nó đặt khách hàng vào vị trí bên liên quan chính trong hoạt động của doanh nghiệp, trong khi các khía cạnh khác như lợi nhuận cổ đông, sự đảm bảo công ăn việc làm hay trách nhiệm xã hội, đều là kết quả của một chiến lược tốt, nhưng bản thân chúng không phải là chiến lược.

Chương 3
Điều chỉnh chiến lược kinh doanh

Giữa chiến lược định giá và chiến lược kinh doanh có mối quan hệ mật thiết, tác động qua lại với nhau. Chiến lược kinh doanh được định hình từ những thông tin, phân tích dữ liệu và năng lực định giá cùng nhiều yếu tố khác. Tương tự như vậy, chiến lược định giá tốt được xây dựng trên nền tảng chiến lược kinh doanh cụ thể của doanh nghiệp. Ngoài ra, quyết định về giá còn có khả năng tác động rõ ràng đến giá trị định giá của doanh nghiệp.

Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp và những ý nghĩa của nó đối với vấn đề định giá bao gồm các nội dung về: Sự lựa chọn khách hàng mục tiêu mà doanh nghiệp muốn phục vụ, các đối thủ cũng đang muốn phục vụ phân khúc khách hàng đó với mức ngân sách tương đương và chiến lược của doanh nghiệp xác định cách phục vụ khách hàng mục tiêu tốt hơn, thu được lợi nhuận cao hơn cả hiện tại và trong tương lai. Những vấn đề chiến lược này sẽ xác định chiến lược kinh doanh, chúng tác động đến chiến lược định giá của doanh nghiệp.

Ngoài ra, mỗi vấn đề kinh doanh chiến lược trên lại chịu tác động từ những thông tin, phân tích và năng lực định giá của doanh nghiệp. Phân tích về thị hiếu và thiện chí chi trả của các phân khúc thị trường tiềm năng giúp doanh nghiệp hiểu rõ hơn sự lựa chọn của thị trường mục tiêu và các lựa chọn liên quan. Dữ liệu về hoạt động định giá của đối thủ cũng tác động đến chiến lược định giá và định vị giá của doanh nghiệp. Năng lực định giá cùng với sự phát triển của chính năng lực này cũng là một quyết định kinh doanh chiến lược, ảnh hưởng đến tốc độ phản ứng, mức giá thu về và phạm vi triển khai các chiến lược khác nhau của doanh nghiệp.

Hơn nữa, chiến lược tạo sự khác biệt dựa trên cơ sở thông tin định giá cho sự khác biệt đó mà khách hàng không sẵn sàng chi trả hoặc không khích lệ quyết định mua sắm của khách hàng theo hướng ủng hộ doanh nghiệp sẽ trở nên vô nghĩa trừ khi nó giúp cắt giảm chi phí.

Bản thân giá trị của doanh nghiệp cũng gắn liền với các quyết định về giá. Đơn cử là trường hợp giá trị của Netflix tăng 30% ngay trong tháng 1 năm 2011, khi CEO Reed Hastings của doanh nghiệp này tuyên bố áp dụng cấu trúc định giá phân tầng mới. Hoặc trường hợp giá trị của JCPenny sụt giảm tới 50% trong giai đoạn Ron Johnson làm CEO từ năm 2012 đến 2013, trong đó ông quyết định giảm chương trình giảm giá khuyến mãi. Rõ ràng, định giá tác động đến giá cổ phiếu và một số quyết định về giá lại thuộc trách nhiệm của lãnh đạo cấp cao.

Ở các doanh nghiệp lớn, các lãnh đạo đều muốn điều chỉnh một cách hợp lý chiến lược định giá với chiến lược kinh doanh. Nhưng chính xác thì chiến lược kinh doanh và chiến lược định giá tác động qua lại với nhau cụ thể như thế nào? Chúng ta hãy cùng tìm hiểu về những vấn đề cốt lõi trong chiến lược kinh doanh theo khía cạnh định giá.

Chiến lược kinh doanh

Chiến lược kinh doanh là phương thức mà doanh nghiệp lựa chọn để phân biệt họ với các đối thủ khác sao cho họ có thể thu về nhiều lợi nhuận hơn khi phục vụ mọi nhu cầu của khách hàng.

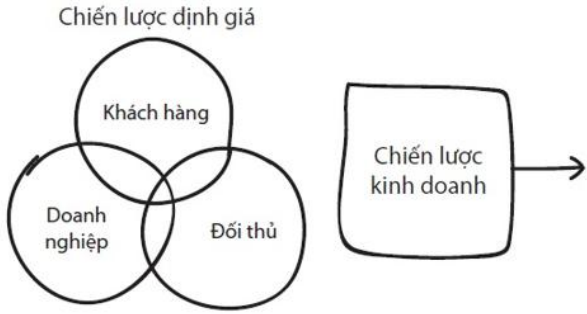
Kiếm được lợi nhuận cao hơn so với đối thủ là một nhiệm vụ nan giải vì ngụ ý rằng doanh nghiệp phải thu về lợi nhuận kinh tế thực sự, chứ không đơn thuần chỉ là lợi nhuận kế toán. Vậy sự khác biệt giữa lợi nhuận kế toán và lợi nhuận kinh tế là gì?

Lợi nhuận kế toán là số liệu trên báo cáo lãi lỗ, là sự chênh lệch giữa doanh thu và chi phí của doanh nghiệp. Để tồn tại, doanh nghiệp phải đạt được lợi nhuận kế toán. Và đúng là doanh nghiệp nào cũng phải tồn tại, nhưng đó mới chỉ là điều kiện cần trong môi trường cạnh tranh ngày nay. Đôi khi, đối thủ có thể tấn công thị trường của một doanh nghiệp đang trong tình trạng tồn tại khiến họ bị phá sản, hoặc tình cảnh tương tự khi các nhà đầu tư, chủ nợ và chủ sở hữu doanh nghiệp quyết định bán doanh nghiệp này đi với mục đích mua doanh nghiệp khác nhiều triển vọng hơn.

Có thể nhận thấy, so với lợi nhuận kế toán đơn thuần là những con số trên báo cáo lãi lỗ, lợi nhuận kinh tế thật sự khó kiếm được hơn rất nhiều. Lợi nhuận kinh tế là dấu hiệu cho thấy doanh nghiệp đang kiếm được mức lợi nhuận trên vốn cao hơn so với tất cả các cơ hội đầu tư khác. Theo cách nói của các nhà kinh tế học, lợi nhuận kinh tế là lợi nhuận kế toán trừ đi chi phí cơ hội. Kiếm được lợi nhuận kinh tế không chỉ đơn thuần là kiếm tiền, mà là kiếm nhiều tiền hơn bằng các hoạt động ưu tiên có chọn lọc. Kết quả của lợi nhuận kinh tế là cơ hội để doanh nghiệp phát triển hoặc mang lại lợi nhuận cao hơn cho các nhà đầu tư.

Để kiếm được lợi nhuận kinh tế, doanh nghiệp phải thực hiện tốt hơn đối thủ ở khía cạnh hay lĩnh vực nào đó, phải sở hữu được hình thức lợi thế cạnh tranh hơn để có thể phục vụ khách hàng mục tiêu và thu về lợi nhuận cao hơn đối thủ.

Lợi thế cạnh tranh này sẽ được phản ánh ở cách thức doanh nghiệp tương tác với khách hàng và với chính bản thân họ (xem Hình 3.1). Nghĩa là, mô hình 3C của Kinichi Ohmae về chiến lược kinh doanh – Customers (khách hàng), Competitors (đối thủ cạnh tranh) và Company (doanh nghiệp) – xác định các yếu tố làm cơ sở đánh giá, phát triển và triển khai lợi thế cạnh tranh (Ohmae 1982). Ở các doanh nghiệp lớn, chiến lược định giá phản ánh chiến lược kinh doanh. Từ góc nhìn của định vị giá, các doanh nghiệp này hoặc là thu được lợi nhuận cao hơn ngay tại thời điểm hiện tại bằng cách khai thác lợi thế cạnh tranh sẵn có hoặc trì hoãn hoạt động thu lợi nhuận để tạo ra lợi thế cạnh tranh có thể mang lại lợi nhuận kinh tế trong tương lai. Từ góc nhìn về năng lực định giá, các doanh nghiệp này có thể đầu tư phát triển tổ chức định giá hoàn chỉnh hơn, từ đó thu về các mức giá phù hợp hơn với đề xuất giá trị của họ hoặc lựa chọn sự đơn giản, vốn có mức lợi nhuận thấp hơn nếu xét ở cấp độ các giao dịch mua sắm, nhưng sẽ mang lại một cấu trúc chi phí thấp hơn, do vậy có thể mang lại lợi nhuận tổng thể cao hơn.



Hình 3.1. Bối cảnh chiến lược định giá

Chiến lược kinh doanh của Piaggio

Để hình dung rõ hơn về tác động của chiến lược kinh doanh đối với chiến lược định giá, chúng ta hãy tìm hiểu lý do và cách thức Piaggio SpA, nhà sản xuất dòng xe máy tay ga Vespa nổi tiếng trên toàn thế giới sau 10 năm vắng bóng trên thị trường Ấn Độ, đang tìm cách quay lại chiếm lĩnh thị trường này vào năm 2010 như thế nào. (Meichtry 2010; Thakkar 2012; Gopalan, Vespa Prepares for Cool Ride in India 2012; Mint 2012; Gulati 2012; Gopalan 2013; Doval 2011). Vào thời điểm cuốn sách này đang được viết, chiến lược của Piaggio ở Ấn Độ vẫn chưa mang lại kết quả rõ ràng, nhưng chúng ta vẫn có thể tìm hiểu một số vấn đề chiến lược được giải quyết ra sao và đánh giá tính logic của chiến lược này.

Vào thời điểm đó, thị trường xe máy tay ga ngay tại nước sở tại của Piaggio không hề tăng trưởng do năm 2010 là giai đoạn châu Âu đang ở giữa cuộc Đại suy thoái kinh tế và Italia, quê hương của thương hiệu xe máy tay ga Piaggio, chỉ đạt mức tăng trưởng 2% GDP. Chính doanh số bán hàng của Piaggio trong năm tháng đầu năm 2010 cũng sụt giảm 4,9% so với cùng kỳ năm trước, chỉ đạt 444 triệu euro.

Ngược lại, thị trường Châu Á của Piaggio lại tăng trưởng trong thời kỳ này khi Ấn Độ được dự đoán là quốc gia có sức tăng trưởng mạnh với mức tăng trưởng GDP đạt gần 10%. Hãng xe máy Piaggio tại Châu Á cũng đạt mức tăng trưởng doanh số 74% trong năm tháng đầu năm 2010 so với cùng kỳ năm trước, tương đương 200 triệu euro, trong đó riêng thị trường Ấn Độ tiêu thụ hơn hai triệu xe máy tay ga mỗi năm.

Trước những thực tế này, việc tái gia nhập thị trường Ấn Độ nói riêng và thị trường châu Á nói chung có vẻ là một cơ hội lớn, đáng

đầu tư cho Piaggio. Do vậy, công ty này đã quyết định rót 100 triệu euro cho giai đoạn 2010-2013 để tăng gấp đôi năng lực sản xuất nội địa ở Ấn Độ và để phục vụ thị trường châu Á.

Nhưng việc theo đuổi và chinh phục một thị trường chưa bao giờ là nhiệm vụ dễ dàng. Vespa nổi danh là dòng xe máy tay ga cao cấp của châu Âu, trong khi Ấn Độ lại nổi tiếng là một thị trường chuộng mức giá rẻ. Vậy Vespa có thể làm gì để cạnh tranh ở thị trường rộng lớn nhưng khốc liệt này? Liệu thương hiệu châu Âu của họ có được những người tiêu dùng nhạy cảm về giá cả ở Ấn Độ đánh giá cao hay không? Và họ nên nhắm tới mức giá nào cho thị trường Ấn Độ? Mỗi câu hỏi này được giải quyết lần lượt khi chúng ta phân tích chiến lược của Piaggio đối với thị trường Ấn Độ: phân khúc khách hàng mục tiêu, đối thủ, sự tăng trưởng của công ty và chiến lược định giá.

Khách hàng mục tiêu

Khi đặt mục tiêu phục vụ nhu cầu của khách hàng để kiếm lợi nhuận, doanh nghiệp thường xem xét, cân nhắc từ góc độ sản phẩm đề xuất và thị trường. Nghĩa là lựa chọn thị trường nào để phục vụ, cụ thể hơn ở đây là lựa chọn các phân khúc khách hàng bên trong các thị trường đó, lựa chọn mang tính chiến lược. Tương tự, sản phẩm đề xuất và những hình thái khác về sản phẩm đề xuất cùng với mức giá cả tương ứng cũng là những lựa chọn mang tính chiến lược.

Việc xác định đúng đắn chiến lược thị trường cũng giống như trò chơi lắp hình, chẳng hạn trò Springbok Flat Banana, trong đó thiếu vắng các điểm tham chiếu và ngay cả hình dạng của các mảnh ghép lắp ăn khớp nhau cũng phải do người chơi tự tìm hiểu. (Trò lắp hình Springbok Flat Banana là trò chơi gồm trên 500 mảnh ghép có màu vàng với một tông màu thống nhất). Để chơi trò chơi lắp ghép hình marketing này, chúng ta phân chia các mảnh ghép thành hai nhóm nhân tố nội sinh và nhóm ngoại sinh. Nhóm nhân tố marketing nội sinh là nhóm doanh nghiệp có quyền kiểm soát trực tiếp, trong khi nhóm nhân tố marketing ngoại sinh là những vấn đề gần như nằm ngoài khả năng kiểm soát trực tiếp của doanh nghiệp, nhưng có tác động mạnh mẽ đến khả năng phục vụ khách hàng hiệu quả để tạo ra lợi nhuận. Nhân tố marketing nội sinh bao gồm thiết kế và lựa chọn sản phẩm, kênh phân phối và đại lý tiêu thụ, kế hoạch truyền thông marketing và dĩ nhiên là cả định giá. Các yếu tố phổ biến trong marketing hỗn hợp bao gồm: sản phẩm, địa điểm, khuyến mãi và giá cả. Những thay đổi nhỏ trong mỗi yếu tố trên đều có tác động

lớn đến cả nhu cầu và khả năng nắm bắt giá cả của doanh nghiệp. Một ví dụ đáng lưu ý (nhưng không liên quan đến giá cả): Họ phát hiện ra rằng một cửa hàng của chuỗi nhà ăn Arby nằm ở một góc phố không may đã mất 20-30% lưu lượng khách hàng do sửa đường khiến khách hàng thấy bất tiện khi rẽ trái để đến nhà hàng (Leung 2003).

Liên quan đến định giá, mỗi vấn đề về sản phẩm, phân phối và khuyến mãi đều tác động đến thiện chí chi trả của khách hàng. Như đã bàn ở phần điều tiết giá trị cho sản phẩm đề xuất, những thay đổi nhỏ trong các yếu tố phi giá cả thuộc marketing hỗn hợp đều có tác động đến nhận thức của khách hàng về lợi ích nhận được và do đó, ảnh hưởng đến lợi ích khác biệt và bản thân tiềm năng định giá.

Hầu như mọi chủ doanh nghiệp đều đã quá quen thuộc với các nhân tố nội sinh vì chúng được phân tích trong nhiều công trình nghiên cứu khác nhau, nên ở đây chúng ta không đi sâu vào tìm hiểu những nhân tố này mà thảo luận những tác động cụ thể của các nhân tố marketing nội sinh đối với định giá.

Các nhân tố marketing ngoại sinh

Từ lâu, các nhân tố marketing ngoại sinh vẫn thường được chia thành 6 vấn đề khác nhau, theo đó vấn đề đầu tiên mà hiển nhiên mọi nhà quản lý kinh doanh ở thời đại nào cũng đều hiểu: môi trường cạnh tranh. Thực ra, xét từ góc độ định giá, vấn đề này có tác động rất lớn đến chiến lược kinh doanh nên chúng ta sẽ thảo luận kỹ ở phần sau. Năm vấn đề còn lại ít được chú ý hơn vì chúng cấu thành nên kết cấu xã hội, nhưng trong mỗi vấn đề này cùng với những thay đổi nội tại đều có tác động mạnh mẽ đến sự thành công của các chiến lược. Phần lớn các doanh nghiệp mới gặt hái thành công bằng cách thay đổi trong một hoặc một vài nhân tố marketing ngoại sinh này, bao gồm môi trường công nghệ, chính trị và pháp lý, kinh tế, nhân khẩu học và văn hoá-xã hội.

Môi trường công nghệ tác động đến các khả năng hệ sinh thái của sản phẩm đề xuất và sự tương tác giữa doanh nghiệp với khách hàng. Ví dụ, sự ra đời của các nền tảng đi chung taxi như hãng taxi công nghệ Uber và Lyft có lẽ không thể vận hành tách biệt với sự phát triển của công nghệ và sự phổ biến của điện thoại thông minh. Cả Uber và Lyft đều không phát minh ra điện thoại thông minh, nhưng hai hãng này không thể tồn tại mà không có sự phát triển công nghệ ngoại sinh này.

Môi trường chính trị và pháp lý tác động đến việc kiến tạo thị trường và khả năng của doanh nghiệp trong việc phục vụ khách hàng bằng các sản phẩm đề xuất để tạo ra lợi nhuận. Chương trình cải cách chính sách chăm sóc sức khỏe, quy định của Cục Hàng không Liên bang về máy bay không người lái, tính trung lập của Internet và nhiều vấn đề chính trị nóng bỏng khác đều có tác động trực tiếp đến khả năng phục vụ khách hàng của doanh nghiệp. Nhưng ngay cả những quyết định nhỏ cũng có thể ảnh hưởng đáng kể đến kinh doanh. Ví dụ, chúng ta hãy cùng xem xét trường hợp Jim Andrew mở nhà hàng Felony Franks năm 2010 ở góc giao giữa hai đại lộ Jackson và Western ở Chicago, Illinois (Hernandez 2015). Với thực đơn gồm các món "Misdemeanor Wieners" (xúc xích), "Felony Fries" (khoai tây chiên), "The Shakedown" (đồ uống) và "The Italian Job" (xúc xích Italia), nhà hàng này ưu tiên chỉ tuyển dụng nhân viên là các cựu tù nhân theo đúng sứ mệnh là hỗ trợ họ làm lại cuộc đời. Thật đáng tiếc, Alderman Bob Fioretti, người chịu trách nhiệm cấp phép treo biển hiệu ở vùng đó, lại không thích ý tưởng này của Felony Franks, do đó cũng dễ hiểu khi nhà hàng này hoạt động trong nhiều năm mà không có biển hiệu. Sau cuộc chiến pháp lý kéo dài nhưng cuối cùng cũng thành công để giành quyền tự do trong các hoạt động về ngôn luận, Jim Andrews chuyển nhà hàng Felony Franks ra vùng ngoại ô.

Môi trường kinh tế là yếu tố nổi bật nhất khi doanh nghiệp tính chuyện giao thương xuyên biên giới, nhưng nó cũng là một yếu tố chủ đạo khi cân nhắc đến các chu kỳ kinh doanh và nhu cầu của khách hàng. Số lượng nhà xây mới, tình hình sản xuất ô tô và doanh số bán các loại máy móc hạng nặng – tất cả đều là những mặt hàng chủ lực gắn liền với các yếu tố kinh tế. Nhưng những mặt hàng có giá trị thấp hơn cũng có thể chịu ảnh hưởng của môi trường kinh tế. Ví dụ, ngay sau khi cuộc Đại Suy thoái bắt đầu xảy ra vào năm 2007, hãng chuyên cung cấp chất tẩy rửa Procter & Gamble quyết định giảm mạnh giá thành của những sản phẩm cơ bản, chi phí thấp nhưng vẫn giữ nguyên giá của các sản phẩm có nhiều lợi ích hơn (Byron 2010). Hành động này là phản ứng trực tiếp đối với nhu cầu phải giải quyết thực trạng nhiều người Mỹ ngày càng trở nên quan tâm đến giá cả hơn do nạn thất nghiệp và khả năng thu nhập giảm đi. Khi nền kinh tế nước Mỹ phục hồi dần, thoát khỏi cuộc suy thoái trên, Procter & Gamble ra mắt sản phẩm Tide Pods, một loại nước giặt được đóng gói nhỏ cho từng lần sử dụng dù giá thành đắt hơn do áp dụng tiến bộ công nghệ, nhưng có thể khẳng định rằng phản ứng tích cực của người tiêu dùng với dòng sản phẩm này một phần là do kinh tế phục hồi.

Nhân khẩu học, vốn là yếu tố có thể dự đoán, có tác động lớn đến nhu cầu thị trường. Nhu cầu về các sản phẩm liên quan đến tuổi tác rõ ràng như bỉm trẻ em và bỉm người lớn, người cao tuổi đều liên quan đến những thay đổi về nhân khẩu học. Song, trong một số trường hợp lại có những tác động ít rõ ràng hơn đối với thị trường như hiện tượng nước xốt salsa chiếm ngôi nước xốt cà chua ở Mỹ hay sự phổ biến của bánh mỳ Thổ Nhĩ Kỳ Doner kebab ở Đức.

Tiếp đến là môi trường xã hội và văn hóa, tác động đến thị hiếu, nhu cầu, hoạt động tương tác và rất nhiều khía cạnh khác. Trong khi những xu hướng thiên về việc nuôi thú cưng, sự đa dạng về đồ ăn uống và tự do tình dục có thể thu hút sự quan tâm của báo chí, nhưng ngay cả những sự thay đổi nhỏ hơn cũng mang lại các cơ hội kinh doanh. Disneyland tổ chức các sự kiện theo phong cách Gothic (Smith 2010), các tay chuyên pha chế cần sa ở Denver tranh cãi nhau chuyện nên chọn tên sản phẩm theo khuynh hướng tâm linh hay lấy cảm hứng từ đường phố (Simon 2010) và ở thủ đô Prague, giới chính khách của Cộng hòa Séc sử dụng một loại lịch rất đặc biệt, được coi là một chiêu marketing thông minh và một động thái chính trị khôn ngoan (Fairclough và Carney 2010).

Khi lựa chọn thị trường, doanh nghiệp phải tính toán, cân nhắc đến các nhân tố marketing ngoại sinh này do chủ yếu nằm ngoài khả năng kiểm soát trực tiếp của doanh nghiệp, dù rằng doanh nghiệp có thể có tác động phần nào. Nhưng dù doanh nghiệp có năng lực định hình những nhân tố marketing ngoại sinh này, chúng vẫn tác động đến sức hấp dẫn trong sản phẩm đề xuất của doanh nghiệp trên các thị trường và góp phần xác định các biến thể của sản phẩm đề xuất cần có để thu hút các khách hàng ở đây.

Thị trường mục tiêu

Dựa trên bối cảnh của các nhân tố marketing đó, doanh nghiệp phải xác định xem họ sẽ phục vụ nhóm khách hàng nào, cách phục vụ và với những sản phẩm đề xuất nào. Doanh nghiệp có thể muốn phục vụ toàn bộ thị trường, nhưng, ngoài phục vụ những nhu cầu cơ bản (chẳng hạn như nước dùng), không phải tất cả khách hàng trong một thị trường đều đề cao những sản phẩm/dịch vụ mà doanh nghiệp đó cung cấp. Ngay cả đối với những người đề cao sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp, họ cũng nhìn nhận giá trị doanh nghiệp theo những góc độ khác nhau, do vậy sẽ có những khách hàng sẵn sàng chi trả thêm hoặc tiêu thụ thêm, nhưng cũng có những khách hàng chỉ chọn sản phẩm/dịch

vụ giá thấp hoặc tiêu thụ ít hơn.

Giá cả đóng vai trò mũi tên để xác định nhóm khách hàng nào sẽ quan tâm đến sản phẩm và nhóm nào không. Nó cũng là động lực của khách hàng khi đứng trước quyết định mua sắm, chi trả cho những gì họ cần, nhưng chỉ tới một ngưỡng nào đó. Như vậy, chiến lược định giá chịu ảnh hưởng sâu sắc từ chiến lược khách hàng và những đánh đổi mà doanh nghiệp sẵn sàng khuyến khích khách hàng thực hiện.

Hình thức phân khúc thị trường là sự tập hợp khách hàng theo giá trị mà họ đề cao và theo những gì họ sẵn sàng chi trả. Theo đó, một số phân khúc thị trường đề cao những sản phẩm đề xuất cụ thể, trong khi các phân khúc thị trường khác lại sẵn sàng chi trả nhiều hơn. Và một số phân khúc thị trường lại có quy mô lớn hơn các phân khúc khác. Tóm lại, có một số phân khúc thị trường sẽ mang lại lợi nhuận cao hơn các phân khúc khác.

Khung phân khúc thị trường đơn giản liên quan đến định giá là phân loại khách hàng tiềm năng theo nhóm người mua vì tiện ích sử dụng và theo nhóm người mua vì giá cả. Theo đó, người mua vì độ thỏa dụng là những người muốn tìm kiếm sản phẩm/dịch vụ đáp ứng đầy đủ các nhu cầu của họ và sẵn sàng chi trả để có được chúng. Còn người mua vì giá cả là những người muốn tìm kiếm sản phẩm/dịch vụ ở mức giá tiềm năng thấp nhất và sẵn sàng tham khảo giá nhiều lần để có được mức giá ưng ý. Trong hầu hết các thị trường, xét ở cấp độ cá nhân, người mua vì độ thỏa dụng mang lại nhiều lợi nhuận hơn, nhưng có thể số lượng phân khúc này ít hơn, trong khi người mua vì giá cả thường có số lượng nhiều hơn nhưng lại sinh lợi thấp hơn. Một trong những quyết định về giá đầu tiên mà các nhà quản lý phải đưa ra là liệu họ nên phục vụ nhóm người mua vì độ thỏa dụng hay nhóm người mua vì giá cả.

Từ khung phân khúc người mua vì độ thỏa dụng, chúng ta thấy rằng phân khúc khách hàng liên quan đến cách thức và lý do họ mua sắm có thể dẫn đến định vị chiến lược khách hàng làm cơ sở, nền tảng định hình chiến lược giá cả. Nghĩa là, cách khách hàng trong phân khúc được lựa chọn suy nghĩ, tương tác và tham gia vào thị trường này như thế nào để được coi là một nhân tố khi chọn lựa chiến lược định giá của doanh nghiệp. Và có rất nhiều cách tiếp cận các phân khúc thị trường khác nữa.

Các biến thể phân khúc thị trường dễ quan sát nhất là nhân khẩu học (độ tuổi, nơi ở, giới tính, dân tộc) trong thị trường B2C và đặc

điểm doanh nghiệp (lĩnh vực hoạt động, doanh thu, quy mô nhân viên, địa điểm) trong thị trường B2B. Tuy nhiên, các phân khúc thị trường được xác định theo các biến số trực quan như thế này chỉ có mối tương quan với vấn đề về giá trị hay thiện chí chi trả của khách hàng trong một phần thiểu số của các thị trường đang tồn tại. Với những trường hợp này, mức độ cạnh tranh ở đây là tương đối cao, làm gia tăng thêm áp lực với sức mạnh định giá của doanh nghiệp.

Các biến thể phân khúc thị trường khó nhận thấy hơn một chút là lối sống và tâm lý học thị trường. Lối sống là yếu tố thuộc phạm trù thị trường tiêu dùng (B2C), còn tâm lý học thị trường liên quan đến cả thị trường các doanh nghiệp (B2B). Các phân khúc phân loại theo lối sống liên quan đến các vấn đề về kinh tế, hành vi và tâm lý học. Ở Mỹ, các phân khúc lối sống có thể bao gồm phân khúc cư dân thành thị, các gia đình khá giả ở ngoại ô, vùng nông thôn, nông dân sở hữu bất động sản... Tâm lý học thị trường nhằm tìm hiểu lối tư duy của khách hàng trong một thị trường cụ thể. Đối với thị trường B2B, một biến thể của tâm lý học thị trường có thể áp dụng ở đây là cách các nhà quản lý trong doanh nghiệp vận hành hoạt động của tổ chức. Chẳng hạn, các đại lý kinh doanh ô tô được phân khúc theo phương pháp tâm lý học thị trường dựa trên thiên hướng hoạt động của họ: bán xe, sửa xe hay kết hợp cả bán xe và sửa xe. Trong thị trường B9C, tâm lý học thị trường thường đề cập đến các vấn đề về tính cách, giá trị, quan điểm, thái độ và sở thích. Lối sống và tâm lý học thị trường ảnh hưởng mạnh mẽ đến cách khách hàng đánh giá các sản phẩm đề xuất, do đó, ảnh hưởng đến những giá trị mà họ đề cao và thiện chí chi trả của họ.

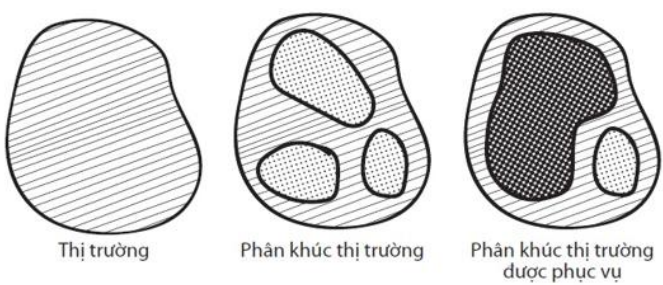
Tương tự, các phân khúc thị trường có mức độ cảm tình cao với thương hiệu hoặc có thiện chí trở thành khách hàng trung thành của thương hiệu thường gắn với thiện chí chi trả cao hơn. Trong thị trường B2B, bản thân quy trình kinh doanh cũng có thể là một biến thể phân khúc hành vi. Việc doanh nghiệp khách hàng quy định quy trình kinh doanh phải có sự tham gia của người chịu trách nhiệm chính về các vấn đề kinh tế của doanh nghiệp, quản lý phụ trách mảng vật tư hay bên sử dụng cuối cùng với sản phẩm/dịch vụ mua về cùng với quyết định cuối cùng của họ có tác động mạnh mẽ đến quan điểm về giá trị và thiện chí chi trả.

Biến thể phân khúc thị trường khó quan sát nhất là phương pháp dựa trên chính hành vi của khách hàng. Mục đích sử dụng có ảnh hưởng lớn đến khả năng hấp dẫn phân khúc thị trường, song không đơn giản như sử dụng một phần mềm nào đó, mà nó định

vị việc khách hàng sẽ thuê mua sản phẩm để làm gì và cần số lượng bao nhiêu. Nó xác định các chức năng của sản phẩm mà khách hàng mong đợi.

Ví dụ, đối với nhà sản xuất bia, người nghiện bia nặng với sức tiêu thụ 1 thùng/tuần sẽ có giá trị cao hơn so với những người ít uống bia với sức tiêu thụ 1 chai/tuần hoặc 1 chai/tháng. Người nghiện nặng uống bia vì nhiều mục đích khác nhau hơn so với người ít uống nên kỳ vọng của họ về bia cũng khác. Họ thường chọn loại bia "hợp khẩu vị" – tức loại bia cho phép họ có thể uống cả ngày mà không để lại dư vị khó chịu trong miệng – thay cho loại bia nồng mùi hoa bia mà họ không thích.

Phân khúc thị trường được cân nhắc thận trọng và, quan trọng hơn, sự lựa chọn có chủ đích về phân khúc thị trường cần phục vụ sẽ là những yếu tố định hình chiến lược khách hàng của doanh nghiệp. Khi từ các biến thể phân khúc dễ dàng quan sát được chuyển sang khó quan sát hơn, doanh nghiệp sẽ khoanh vùng những khu vực có thể mang lại nhiều lợi nhuận hơn – nghĩa là những khu vực có lợi nhuận ở cấp độ khách hàng dễ dự đoán hơn và dễ đạt được hơn. Họ cũng có thể vạch ra một chiến lược thu hút và giữ chân khách hàng mà các đối thủ khó lòng bắt chước, từ đó mang đến những lợi thế cạnh tranh dài hạn hơn. Đôi khi, ngay cả khi họ công khai về chiến lược phân khúc thị trường của mình, đối thủ vẫn không thể rập khuôn được do quán tính khiến đối thủ vẫn duy trì chiến lược phân khúc hiện tại, bao gồm năng lực truyền thông, khả năng phân phối hoặc những chính sách bí mật nội bộ.



Hình 3.2. Chiến lược khách hàng và phân khúc thị trường

Do các phân khúc khách hàng khác nhau đánh giá sản phẩm đề xuất theo những góc nhìn khác nhau và có thiện chí chi trả khác nhau cho các sản phẩm đó, nên các doanh nghiệp lớn thường sử dụng chiến lược khách hàng để tác động đến chiến lược định giá.

Đối với doanh nghiệp của mình, bạn nên đặt câu hỏi: Quy mô thị trường của bạn như thế nào? (xem Hình 3.9.) Các phân khúc thị trường trong đó ra sao? Nhóm người mua vì độ thỏa dụng và nhóm người mua vì giá cả khác nhau thế nào? Có biến thể phân khúc thị trường khả thi nào có mối tương quan với giá trị mà khách hàng rút ra được từ sản phẩm đề xuất của bạn hay với thiện chí chi trả của họ không? Nếu tìm ra được một biến thể như vậy, có thể bạn sẽ tìm được con đường mang lại lợi nhuận cao hơn.

Nhu cầu của khách hàng mục tiêu của Piaggio Ấn Độ

Quay lại với trường hợp Piaggio cùng quyết định trở lại thị trường Ấn Độ nói riêng và đầu tư vào thị trường châu Á nói chung, các nghiên cứu về thói quen sử dụng xe máy tay ga của người dân Ấn Độ đã góp công lớn giúp họ định hình chiến lược marketing và chiến lược định giá, như chúng ta sẽ thấy ở phần sau.

Piaggio nhắm phân khúc thị trường mục tiêu là những người đủ khả năng tài chính và ưa chuộng xe máy tay ga mới hơn, đắt tiền hơn. Nhìn chung, đặc điểm của phân khúc này dành cho cả hai giới nhưng thiên về nữ giới hơn một chút, tập trung vào sinh viên đại học với sự nghiệp đầy triển vọng. Piaggio cho rằng những sản phẩm xe máy tay ga hiện tại ở thị trường châu Á vẫn chưa phục vụ thỏa đáng cho phân khúc thị trường mới mẻ, đầy tiềm năng này. Piaggio cũng dự đoán sẽ có một lượng lớn khách hàng lớn tuổi muốn được sống lại thời thanh niên trai trẻ của mình khi dòng xe máy tay ga Vespa vẫn phổ biến ở Ấn Độ.

Để thu hút phân khúc này, chiếc Vespa sẽ phải giữ lại khung xe hình thiên nga với viền thép, vốn đã nổi tiếng khắp thế giới với dáng vẻ mang tính biểu tượng và đậm phong cách Italia. Viền thép sẽ tốn kém hơn so với phương án viền nhựa mà nhiều hãng đối thủ đang sử dụng, nhưng Piaggio hy vọng phân khúc thị trường mục tiêu của họ sẽ đề cao độ bền và tính thẩm mỹ của chiếc xe hơn.

Vespa không duy trì một tiêu chuẩn toàn cầu duy nhất cho tất cả các đặc điểm của sản phẩm. Thị hiếu, sở thích, thói quen và văn hóa của của khách hàng châu Á khác so với khách hàng châu Âu. Do đó, để nâng cao sức hấp dẫn dòng xe này tại thị trường châu Á, Piaggio đã thực hiện một số điều chỉnh cần thiết và phù hợp.

Ví dụ, đối với các vấn đề liên quan đến thiết kế kiểu dáng, Piaggio nhận thấy phụ nữ Ấn Độ thường ngồi nghiêng, để hai chân về một bên xe cho tiện lợi vì họ hay mặc bộ sari dài nên đã thiết kế lại sản

phẩm, bổ sung thêm chỗ để chân bên trái xe. Hãng đã khắc phục một chức năng của xe là sử dụng phanh trống thay cho phanh đĩa, dễ dàng thay lốp xe khi bị thủng do phải đi vào những đoạn đường chất lượng kém, nhiều gạch đá. Hơn nữa, phanh trống có chi phí sản xuất rẻ hơn phanh đĩa. Một thay đổi nữa trong thiết kế là loại bỏ hệ thống phun xăng điện tử đắt đỏ và không cần thiết lắm do thị trường Ấn Độ và phần lớn thị trường châu Á nói chung không áp dụng tiêu chuẩn khắt khe về phát thải khí như các thị trường châu Âu và Bắc Mỹ. Thay đổi này vừa giúp Piaggio phiên bản châu Á giảm bớt chi phí sản xuất vừa giúp khách hàng không phải mất thời gian đắn đo, cân nhắc trước nhiều lựa chọn, theo đó loại xe máy tay ga giá rẻ hơn do châu Á sản xuất có thể đánh bại phiên bản giá cao hơn cho thị trường châu Âu và Bắc Mỹ.

Sản phẩm ra mắt là chiếc xe máy tay ga Vespa LX 125 với xi-lanh đơn, bốn kỳ và không có hộp số dành riêng cho thị trường châu Á. Những thay đổi về nhân tố marketing nội sinh không chỉ giới hạn ở những chi tiết bản địa hóa trong sản phẩm, Piaggio còn giải quyết các vấn đề về hệ thống đại lý và quảng bá chiếm lĩnh thị trường, giá cả sẽ được bàn đến sau khi nghiên cứu, tìm hiểu toàn bộ chiến lược kinh doanh của Piaggio ở Ấn Độ. Piaggio bắt đầu với 50 đại lý với đích nhắm ban đầu là các thành phố lớn và tới cuối năm 2012, số lượng đại lý đã lên đến con số 65, đồng thời mở rộng thị trường tiêu thụ tại một số thành phố nhỏ hơn. Cuối năm 2013, Piaggio kỳ vọng nâng lên thành 100 đại lý. Để quảng bá rộng rãi và chiếm lĩnh thị trường xe máy tay ga ở Ấn Độ, họ định vị Vespa là sự kết hợp tinh tế những đường nét cổ điển, quý phái và phong cách thời trang, hiện đại, xứng đáng với biểu tượng thanh lịch, đẳng cấp và đầy nổi bật, hoàn hảo đến từng chi tiết.

Đối thủ cạnh tranh

Ở thị trường nào cũng vậy, doanh nghiệp đều phải đối mặt với sự cạnh tranh, ngay cả khi đối thủ của họ "không làm gì cả". Để thu hút và giữ chân khách hàng, doanh nghiệp phải đưa ra được giá trị cao hơn cho khách hàng – ít nhất là đối với các khách hàng trong phân khúc thị trường mục tiêu mà họ đã lựa chọn.

Hầu hết các doanh nghiệp đều có thể xác định được đối thủ cạnh tranh trực tiếp của mình trên thị trường, nhưng bên cạnh đó cũng có những tình huống trong đó khái niệm cạnh tranh cần được định nghĩa ở phạm vi rộng rãi hơn. Xét về lợi ích liên quan đến khách hàng trên bình diện rộng hơn, cạnh tranh bao gồm mọi phương tiện mà khách hàng có thể sử dụng để đạt được mục tiêu đã xác định. Xét theo nghĩa rộng hơn nữa về lựa chọn tiêu dùng

của khách hàng, đối thủ cạnh tranh bao gồm tất cả tổ chức khác hoặc các sản phẩm đề xuất khác nhằm mục tiêu phục vụ cùng một phân khúc khách hàng đó với ngân sách tương đương, sự cạnh tranh này thậm chí còn đến từ một lĩnh vực ngành nghề khác.

Trong một số trường hợp mang tính chiến lược cao, các nhà quản lý doanh nghiệp phải đưa ra một định nghĩa bao quát hơn về cạnh tranh, theo đó họ không chỉ tính đến những đối thủ đang tranh giành khách hàng của mình, mà còn phải tính đến toàn bộ chuỗi giá trị. Trong nhiều trường hợp, điều này nghĩa là không chỉ quan tâm đến khách hàng trực tiếp mà còn phải để mắt đến khách hàng của khách hàng và các mục tiêu, quy trình, lợi ích mong muốn của khách hàng. Nghĩa là họ giúp khách hàng chinh phục được khách hàng của họ. Trong một số trường hợp khác, điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải thiết kế lại toàn bộ chuỗi giá trị để tìm ra một chuỗi giá trị mới mà đối thủ chưa nghĩ đến hoặc không muốn hoặc không có khả năng thực thi.

Khi đương đầu với đối thủ, các nhà quản lý trong các doanh nghiệp lớn thường có ý tránh cạnh tranh trực tiếp. Cạnh tranh trực tiếp về giá thường rất khốc liệt mà hậu quả thường là lợi nhuận của tất cả các bên đều bị sụt giảm. Phần thắng có thể thuộc về các doanh nghiệp có lợi thế cạnh tranh vượt trội, nhưng thực tế đã chỉ ra rằng chi phí cho những cuộc cạnh tranh trực tiếp về giá cả là cực kỳ cao, trong khi thành quả gặt hái được sau khi giành chiến thắng và loại bỏ hoặc làm đối thủ suy yếu lại tương đối không đáng kể, và nếu có cũng không bền vững.

Phương án thay thế cạnh tranh trực tiếp là xác định một số cách thức giúp doanh nghiệp hoạt động tốt hơn trong thị trường mục tiêu đã lựa chọn, do đó doanh nghiệp buộc phải khác biệt. Đối với các doanh nghiệp phục vụ khách hàng ở bất kỳ thị trường nào, sự khác biệt có ý nghĩa là một loại hình lợi thế cạnh tranh. Nghĩa là, doanh nghiệp phải có sức mạnh tạo ra sự khác biệt đáng kể so với đối thủ được gọi là lợi thế cạnh tranh.

Xin nhắc lại, mục đích của chiến lược kinh doanh không đơn thuần chỉ là tìm kiếm lợi nhuận, mà phải là tạo ra lợi nhuận kinh tế. Như một thử nghiệm tưởng tượng đơn giản đã chỉ ra, lợi nhuận kinh tế có được từ việc gia tăng sự khác biệt giữa lợi ích cung cấp cho khách hàng với chi phí sản xuất của doanh nghiệp so với chi phí của đối thủ (xem Phụ lục A: Nguồn gốc kinh tế của lợi thế cạnh tranh). Có thể nới rộng sự khác biệt giữa lợi ích cung cấp và chi phí bỏ ra bằng cách: (1) cung cấp nhiều lợi ích hơn mà

không gia tăng chi phí ở mức tương ứng, (2) cung cấp lợi ích tương tự cho khách hàng nhưng giảm tương đối chi phí, (3) vừa cắt giảm lợi ích cung cấp, vừa giảm mức chi phí thấp hơn nhiều so với mức chi phí của đối thủ, hoặc cách khó nhất và (4) cung cấp nhiều lợi ích hơn cho khách hàng với mức chi phí thấp hơn so với đối thủ.

Để nới rộng khoảng cách giữa lợi ích dành cho khách hàng và chi phí bỏ ra để cung cấp những lợi ích đó, từ góc nhìn về nguồn lực thì doanh nghiệp buộc phải có năng lực nào đó giúp họ phát triển lợi thế cạnh tranh. Hơn nữa, để duy trì sự bền vững lợi thế cạnh tranh đó dù chỉ trong thời gian ngắn, các nguồn lực hoặc năng lực mang lại lợi thế cạnh tranh phải mang tính độc quyền và không thể bắt chước. Nghĩa là, doanh nghiệp nắm giữ nguồn lực hoặc năng lực đó mà đối thủ không có được (độc quyền) và đối thủ không thể dễ dàng sao chép hay thay thế nguồn lực hoặc năng lực đó để tạo ra lợi thế cạnh tranh cho mình (không thể bắt chước).

Tuy một số nhà lý luận về chiến lược có đưa ra khái niệm về lợi thế cạnh tranh bền vững, nhưng hầu hết các nhà quản lý và chiến lược gia đều thừa nhận rằng loại hình lợi thế đó hầu như không tồn tại, mà nếu có tồn tại, khái niệm về tính bền vững cũng phải phụ thuộc vào thời điểm đang xét đến. Rốt cuộc, hầu hết các hình thức lợi thế cạnh tranh đều chịu sự cạnh tranh – nghĩa là, các đối thủ tìm ra những con đường khác nhau để có thể cung cấp lợi ích tương tự cho khách hàng mà không phải phụ thuộc vào cùng một nguồn lực lợi thế cạnh tranh (D' Aveni 1994).

Đây là bản chất của sự hủy diệt sáng tạo, khái niệm được nhà kinh tế học người Áo Joseph Schumpeter nêu lên lần đầu tiên vào năm 1942 (Schumpeter 2008). Thông qua sự sáng tạo của các doanh nghiệp phục vụ nhu cầu của khách hàng, các doanh nghiệp và thể chế hiện tại được thay thế – nghĩa là bị hủy diệt – bằng các phương tiện, doanh nghiệp và thể chế mới, có thể đáp ứng các nhu cầu đó hiệu quả hơn.

Một minh chứng cho sự tồn tại của hủy diệt sáng tạo là chỉ có 969 doanh nghiệp trong danh sách Fortune 500 năm 1999 vẫn còn có mặt trong danh sách này vào năm 2009 (Stangler và Arbesman 2012). Hơn nữa, trong số 18 doanh nghiệp được nêu tên trong cuốn sách Built to Last – Xây dựng để trường tồn (Collins và Porras 1994), gần một nửa đã giảm sút hiệu quả hoạt động (Reingold và Underwood 2004).

Ngay cả khi lợi thế cạnh tranh được tạo ra bằng nguồn lực không

thực sự có tính bền vững thì nó vẫn có khả năng duy trì trong một giai đoạn lợi thế lâu dài, và khi tới cuối đường, việc đầu tư vào các lợi thế mới sẽ có kết quả để đưa doanh nghiệp bước vào kỷ nguyên cạnh tranh mới.

Trước đây, người ta thường xác định các nguồn lực tạo lợi thế cạnh tranh theo hình thức tài sản hữu hình như quyền sở hữu đất đai và khoáng sản, bồn chứa dầu mỏ, hay khu vực phân phối. Gần đây hơn, khái niệm nguồn lực tạo lợi thế cạnh tranh đã được mở rộng ra các nguồn lực vô hình như tài sản trí tuệ; thương hiệu; kiến thức độc quyền; văn hóa và hành vi tổ chức; con người, quy trình, quy định, chính sách của doanh nghiệp; các bí quyết công nghệ cũng như nền văn hóa riêng của doanh nghiệp.

Các nguồn lực mang lại lợi nhuận kinh tế thường được thu thập hoặc phát triển dựa vào con đường trước đây của doanh nghiệp, nghĩa là, trong quá khứ, chỉ có doanh nghiệp đã đầu tư vào một nguồn lực hay năng lực mà đối thủ không bám theo, và sau một thời gian, doanh nghiệp nhận ra rằng nguồn lực/năng lực đó đã mang lại một số lợi thế cạnh tranh tương đối.

Không có doanh nghiệp nào vừa xuất hiện trên thị trường đã được xây dựng hoàn chỉnh. Có những giai đoạn phát triển ban đầu dẫn đến việc định hình doanh nghiệp như hiện tại. Dọc theo hành trình phát triển đó, các quyết định đã được đưa ra, các cơ hội đã được khai thác và cũng không thiếu những cơ hội bị bỏ qua. Do tích lũy được những quyết định lịch sử đặc trưng, tiêu biểu thuộc riêng doanh nghiệp đó nên họ sẽ phát triển những nguồn lực và năng lực đặc thù, hoàn toàn khác với đối thủ. Không có hai doanh nghiệp nào là hoàn toàn giống nhau hay cùng đi theo một con đường như nhau, do đó, nét đặc thù này phát triển tự nhiên từ trạng thái phụ thuộc vào hướng đi của doanh nghiệp. Đôi khi, doanh nghiệp có thể khai thác, tận dụng đặc thù này để biến nó thành thế mạnh tương đối, mang lại lợi thế cạnh tranh.

Ví dụ, cả Kmart và Walmart cùng mở cửa hàng đầu tiên vào năm 1962. Trong 25 năm đầu hoạt động và phát triển, Kmart tăng trưởng nhanh hơn Walmart rất nhiều và được coi là doanh nghiệp đầu ngành, nhưng đến năm 1990, Walmart đã vượt qua Kmart. Một phần nguyên nhân lý giải cho thành công này của Walmart xét về dài hạn là nhờ Walmart đã có những nỗ lực bền bỉ, tuần tự để cắt giảm chi phí, cải tiến chất lượng quản lý hàng tồn kho và cải tiến trải nghiệm khách hàng. Động lực cho những nỗ lực này là sự cam kết mạnh mẽ của Walmart về vấn đề hoàn thiện chất lượng quản lý và chất lượng chuỗi cung ứng – đây cũng

chính là những nguồn năng lực đã không nhận được sự đầu tư thỏa đáng ở Kmart. Cuối cùng, nguồn lực ưu việt của Walmart là chất lượng quản lý và hiệu suất chuỗi cung ứng đã mang lại cho họ một lợi thế cạnh tranh lớn, giúp họ thu được lợi nhuận và giành được vị thế thống trị trên thị trường.

Các nguồn lực và năng lực được phát triển dọc theo con đường phát triển đặc thù của doanh nghiệp sẽ mang lại lợi thế cạnh tranh đối với một số khách hàng trên thị trường, nhưng không phải là tất cả. Một số khách hàng sẽ đánh giá cao sản phẩm đầu ra trên cơ sở những nguồn lực cụ thể, trong khi một số khác lại không.

Kiến giải trên đã nêu bật tầm quan trọng của việc phải nắm rõ phân khúc thị trường thực sự của doanh nghiệp – và định giá để thu hút được phân khúc đó, bất chấp những áp lực đòi hỏi doanh nghiệp phải thu hút các phân khúc lân cận mà họ chưa có điều kiện phù hợp để phục vụ. Nghĩa là, doanh nghiệp nên tìm cách nắm giữ phân khúc thị trường thực sự của mình trong khi vẫn có thể phục vụ các phân khúc lân cận khác tùy điều kiện cho phép bằng cách sử dụng các nguồn lực để thăm dò, tìm hiểu và theo đuổi. Theo cách này, doanh nghiệp có thể tận dụng các nguồn lực cần thiết đã được đảm bảo để mở rộng khả năng phục vụ sang các phân khúc thị trường lân cận với kỳ vọng tạo ra lợi nhuận.

Đối thủ cạnh tranh của Piaggio Ấn Độ

Khi tìm đường trở lại thị trường Ấn Độ, Piaggio cũng phải đối mặt với sự cạnh tranh quyết liệt vì lúc này đã có sự tham gia của nhiều đối thủ tên tuổi toàn cầu như Honda, Suzuki và Yamaha, một gương mặt còn tương đối mới mẻ ở đây. Piaggio cũng đối mặt với một số hãng sản xuất nội địa của Ấn Độ như TVS Motor, Hero MotoCorp, Mahindra và Bajaj Auto.

Để cạnh tranh trong thị trường này, Piaggio phải nỗ lực tìm cách giảm cấu trúc chi phí. Quyết định đầu tư 100 triệu euro cho hoạt động sản xuất ngay tại Ấn Độ rõ ràng là một nỗ lực cắt giảm cấu trúc chi phí tại thị trường này, giúp hãng giảm bớt chi phí so với các nhà nhập khẩu và tương đương với chi phí của các nhà sản xuất nội địa. Nghĩa là, Piaggio đang thực hiện những bước đi để đạt được vị thế bình đẳng cho mình ở khía cạnh cấu trúc chi phí so với các đối thủ trên sân chơi cạnh tranh. Ở phương diện tấn công, Piaggio sở hữu vị thế thương hiệu toàn cầu vững chãi với thương hiệu Vespa. Vào thời điểm Piaggio thực hiện nước đi chiến lược này, chưa ai dám khẳng định chắc chắn nó sẽ mang lại kết

quả ra sao trên thị trường Ấn Độ. Liệu thương hiệu và phong cách của Vespa có tạo thành nguồn cầu rộng khắp trên thị trường hay không hay chỉ giới hạn ở thị trường mục tiêu cốt lõi mà họ đã khoanh vùng, nghĩa là phân khúc người dùng khá giả, sinh sống tại các thành phố trung tâm và có khả năng chi trả cho loại xe máy tay ga đắt tiền? Piaggio cần thời gian và nỗ lực để kiểm nghiệm giả thuyết mang tính chiến lược này.

Doanh nghiệp

Để thu hút khách hàng trong cuộc cạnh tranh với các đối thủ, mục tiêu của doanh nghiệp là tìm kiếm những phương thức giúp khách hàng đạt được mục tiêu của họ và mang lợi nhuận về cho doanh nghiệp. Tuy một doanh nghiệp làm ăn phát đạt có thể đầu tư phát triển một sản phẩm đề xuất na ná với các đối thủ cạnh tranh khác trên thị trường trong một thời gian nhất định nào đó, nhưng nếu muốn phát triển về lâu dài, họ phải xây dựng được cho riêng mình một sản phẩm đề xuất với giá trị ưu việt, ít nhất là dành cho một phân khúc thị trường cụ thể nào đó.

Như đã nói, phương thức để phục vụ khách hàng và mang lại lợi nhuận phải xuất phát từ các nguồn lực có thể khai thác. Việc lựa chọn nguồn lực cần phát triển và xác định cách triển khai các nguồn lực đó là một quyết định chiến lược trọng tâm, nêu bật được tầm quan trọng của các lựa chọn chiến lược của nhà lãnh đạo.

Chiến lược của doanh nghiệp là kết quả của các lựa chọn từ nhà lãnh đạo. Lãnh đạo lựa chọn các sản phẩm/dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp, thị trường cần theo đuổi, các phân khúc trọng tâm trên thị trường đó, cách tạo sự khác biệt cho sản phẩm đề xuất của doanh nghiệp trên thị trường, những nỗ lực cần thực thi để kiểm soát chi phí và mức giá mà họ sẽ chấp nhận cho các sản phẩm đề xuất của mình trên thị trường.

Trong quá trình đưa ra những lựa chọn trên, nhà lãnh đạo nên bắt đầu từ nền tảng giả thiết rằng các đối thủ cũng thông minh như họ nhưng khác họ. Đối thủ có thể và chắc chắn sẽ sao chép cách làm của doanh nghiệp nếu làm như vậy là có lợi ích. Dần dần, một số đối thủ sẽ tích lũy được những cơ hội giống như doanh nghiệp, nhưng họ sẽ đưa ra những quyết định khác trên hành trình dẫn đến những năng lực và cách nhìn nhận khác nhau.

Thay vì sao chép đối thủ ở từng bước đi bằng cách luôn luôn áp dụng những cách làm tốt nhất trong ngành, các nhà quản lý cần

phải xác định con đường đi riêng cho mình. Từ góc nhìn chiến lược, họ xác định đâu là những cách làm hay nhưng nên bỏ qua để theo đuổi mục đích riêng của mình, và đâu là những phương pháp hiệu quả nên học tập. Rõ ràng, việc áp dụng một số cách làm tốt trong ngành có thể giúp cho một số đơn vị chức năng thông thường, không có sự khác biệt trong doanh nghiệp hoạt động hiệu quả hơn. Nhưng ở các khía cạnh khác, để tạo sự khác biệt, doanh nghiệp phải có hướng đi khác, nghĩa là có thể đối với một số quyết sách quan trọng, nhà lãnh đạo phải tránh áp dụng các cách làm tốt được chấp nhận rộng rãi trong ngành để tự phát triển các nguồn lực hoặc năng lực chiến lược riêng cho doanh nghiệp.

Điều này dẫn đến những vấn đề quan trọng mang tính chiến lược mà các nhà quản lý cần cân nhắc kỹ càng: Hiện nay, so với đối thủ, doanh nghiệp của họ hoạt động trên thị trường tốt hơn như thế nào? Họ sẽ thực hiện những khoản đầu tư nào để cải tiến trong tương lai? Và những yếu tố tạo sự khác biệt này cần được khai thác ra sao trong thị trường mục tiêu? Sở dĩ đây là những câu hỏi mang tính chiến lược vì chúng dẫn đến những quyết định đầu tư chiến lược, tức những khoản đầu tư mà doanh nghiệp sẵn sàng thực hiện để chủ động phát triển một nguồn lực/năng lực và những khoản đầu tư mà đối thủ chưa hoặc sẽ không thực hiện để tạo ra một hình thức lợi thế cạnh tranh nào đó.

Đầu tư nguồn lực của Piaggio Ấn Độ

Với trường hợp của Piaggio, việc quay trở lại thị trường Ấn Độ liên quan đến rất nhiều quyết định mang tính chiến lược. Hiển nhiên, khoản đầu tư 100 triệu euro trong 3 năm để tăng gấp đôi công suất sản xuất là một quyết định lớn về mặt chiến lược và tài chính. Họ thực hiện những khoản đầu tư tiếp theo để tìm kiếm nguồn cung ứng sở tại và cải tiến năng suất vận hành để cắt giảm chi phí hơn nữa. Kết quả mong muốn ở đây là chi phí sẽ giảm xuống ở mức sao cho họ có thể định giá bán lẻ là 800 euro và vẫn kiếm được lợi nhuận. Vào tháng 4 năm 2012, Piaggio tung ra mẫu xe máy tay ga đầu tiên ở thị trường Ấn Độ. Đó là chiếc Vespa LX 195. Liệu một chiếc Vespa LX 125 với giá 800 euro có thu hút được phân khúc thị trường mục tiêu ở thị trường Ấn Độ và mang về lợi nhuận cho nhà sản xuất không? Chúng ta sẽ tiếp tục câu chuyện này ở chương tiếp theo về Chiến lược Định giá.

Chương 4
Chiến lược Định giá

Đối với Chiến lược Định giá, ban lãnh đạo cấp cao trong doanh nghiệp thường phải đối mặt với bốn quyết định về giá. Các quyết định về giá mang tính chiến lược này đòi hỏi sự quan tâm, cân nhắc hết sức cẩn trọng của nhà lãnh đạo; bởi vì nếu coi những quyết định này như dữ liệu đầu vào, chiến lược định giá thực tế đã được lựa chọn cần phải được điều chỉnh theo chiến lược kinh doanh đã được chọn lựa để khai thác hoặc hỗ trợ khả năng phát triển lợi thế cạnh tranh tương đối của doanh nghiệp; vẫn mặc định những quyết định trên làm dữ liệu đầu ra, thông tin thu thập được trong quá trình định hình chiến lược định giá này sẽ là nền tảng để vạch ra chiến lược kinh doanh có thể thành công.

Bốn chiến lược định giá:

- Định vị giá

- Phân khúc giá

- Chiến lược phản ứng trước giá cạnh tranh

- Năng lực định giá

Mỗi quyết định về giá chiến lược trên đều phụ thuộc trực tiếp và tác động đến chiến lược kinh doanh, bao gồm khách hàng mà doanh nghiệp phục vụ, cách thức cạnh tranh của doanh nghiệp và sức mạnh của doanh nghiệp. Tất cả yếu tố này đều cần có sự nghiên cứu, xem xét của lãnh đạo cấp cao và sự tham gia của toàn bộ đội ngũ lãnh đạo. Thay vì phản ứng thụ động trong định giá, các doanh nghiệp lớn sử dụng chiến lược kinh doanh để chủ động hoạch định chiến lược định giá cho mình.

Định vị giá phản ánh trực tiếp chiến lược thu hút khách hàng trước chiến lược của đối thủ. Phân khúc giá đề cập cụ thể hơn về chiến lược khách hàng đồng thời phản ánh các năng lực của doanh nghiệp. Chiến lược phản ứng trước giá cạnh tranh là hệ quả trực tiếp của các sức mạnh cạnh tranh của doanh nghiệp. Còn năng lực định giá cùng với sự phát triển các năng lực đó là kết quả trực tiếp từ chiến lược chung của doanh nghiệp được điều chỉnh để phù hợp với tất cả vấn đề chiến lược kinh doanh khác. Có nhiều câu hỏi quan trọng khác về định giá, chẳng hạn mức giá cụ thể cho những sản phẩm đề xuất cụ thể hoặc cách định giá các giao dịch cụ thể. Chính vì những quyết định về giá ở cấp độ quản lý như thế này vô cùng quan trọng, nên chúng cần được thực hiện nhất quán với các quyết định về chiến lược định giá như đã nói ở trên, thay vì chiến lược định giá được xác định bởi các quyết định về giá ở cấp quản lý vừa mang tính cá nhân lại vừa nhất thời, ngẫu hứng.

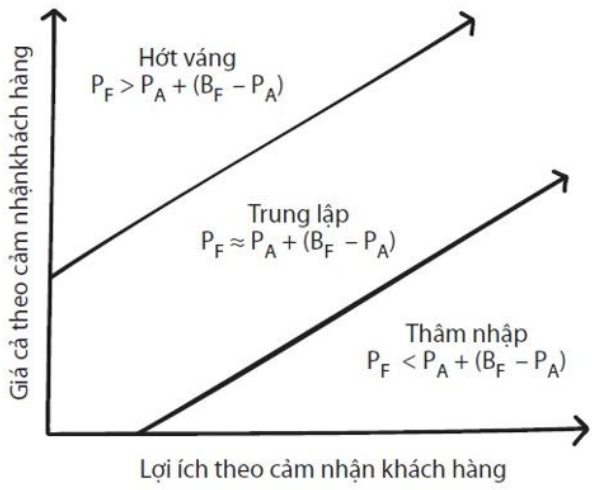
Bốn vấn đề về chiến lược định giá này đòi hỏi các nhà lãnh đạo mặc dù phải đưa ra những quyết định có tác động mạnh mẽ, nhưng chỉ khi phát sinh yêu cầu. Chúng trở thành quan trọng khi chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp đang có sự thay đổi hay khi chiến lược hiện hành đang bị thách thức. Chúng xuất hiện khi doanh nghiệp thâm nhập vào thị trường mới hoặc phân khúc thị trường mới, đối phó với các đối thủ mới hoặc thay đổi những mối đe dọa cạnh tranh, mở rộng sang khu vực mới, điều chỉnh để thích nghi với những thay đổi về chính trị, pháp luật, tiếp nhận công nghệ mới, xác định các xu hướng xã hội đang thay đổi, hoặc quản lý các chu kỳ kinh doanh.

Một số ví dụ về những thách thức thực sự trong định giá chiến lược chứa đựng ý định gia nhập thị trường Đức của Walmart nhưng thất bại do người Đức có xu hướng tìm đến các loại hàng hóa giá rẻ, bình dân trong khi Walmart lại tập trung vào các loại hàng hóa giá cao, có thương hiệu (Zimmerman và Nelson 2006) hay như thành công của Koc, hãng sản xuất của Thổ Nhĩ Kỳ chuyên về đồ điện tử tiêu dùng, trong việc mua lại thương hiệu Grudig ở Đức và định vị giá theo lợi ích cung cấp cho khách hàng, tận dụng được cơ sở sản xuất chi phí thấp của Thổ Nhĩ Kỳ (Pope 2004). Các thách thức về định giá mang tính chiến lược này đều xuất phát từ những mục tiêu kinh doanh chiến lược trọng đại của doanh nghiệp.

Định vị giá

Trên bản đồ định giá theo lợi ích có ba vị thế giá mà doanh nghiệp

có thể lựa chọn: hớt váng, trung lập và thâm nhập (xem Hình 4.1). Mỗi vị thế đều có thể phát huy hiệu quả tùy từng trường hợp và mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.


Giá cả theo cảm nhậnkhách hàng
Hớt váng
$P_F > P_A + (B_F - P_A)$
Trung lập
$P_F \approx P_A + (B_F - P_A)$
Thâm nhập
$P_F < P_A + (B_F - P_A)$
Lợi ích theo cảm nhận khách hàng

Hình 4.1. Định vị giá

Ở vị thế trung lập, doanh nghiệp định giá gần khớp với mức giá của đối thủ, có điều chỉnh theo lợi ích khác biệt:

$$\mathbf{PF = PA + (BF - PA)}$$

Điều này không có nghĩa là doanh nghiệp đưa ra mức giá giống hệt như đối thủ. Với chiến lược trung lập, mức giá của doanh nghiệp có thể cao hơn nhiều so với đối thủ nếu như họ cung cấp nhiều lợi ích hơn và theo đuổi vị thế cao cấp. Tương tự, mức giá của doanh nghiệp cũng có thể thấp hơn nhiều so với đối thủ nếu như họ giảm bớt lợi ích cung cấp cho khách hàng và theo đuổi vị thế giá rẻ. Điều phân biệt vị thế trung lập với các phương án định vị khác ở mức giá mà doanh nghiệp muốn áp dụng trên thị trường phản ánh giá trị mà họ cung cấp cho khách hàng trong mối tương quan với các lựa chọn thay thế khác.

Nhìn chung, doanh nghiệp nên coi vị thế trung lập là một chiến lược mặc định. Ở vị thế này, từ thị trường, doanh nghiệp nắm được giá trị tương ứng với giá trị cung cấp cho khách hàng sau khi đã điều chỉnh theo sản phẩm đề xuất của đối thủ. Theo các nguyên tắc của định giá dựa trên giá trị, đây là mức giá trị tối đa mà doanh nghiệp có thể đạt được ở hầu hết các giao dịch, nên vị thế giá trung lập thường mang lại mức lợi nhuận cao nhất.

Hơn nữa, từ góc nhìn cạnh tranh, vị thế trung lập ít có khả năng gây ra một cuộc chiến giá cả tốn kém. Tuy nó vẫn đe dọa đối thủ nếu như vị thế chung của doanh nghiệp xét về các lợi ích cung cấp cho khách hàng và mức giá áp dụng là tương đương với đối thủ, nhưng nó có thể là tín hiệu phát đi trong toàn ngành rằng, bản thân giá cả sẽ không xác định được bản chất của sự cạnh tranh. Thay vào đó, việc duy trì vị thế trung lập về giá sẽ gây ra áp lực lên các yếu tố khác như marketing hỗn hợp, phân phối, truyền thông, thiết kế sản phẩm... để thu hút khách hàng đến với doanh nghiệp.

Trong vị thế giá hớt váng, hầu hết các khách hàng trên thị trường đều cho rằng mức giá của doanh nghiệp là quá cao so với các đối thủ sau khi điều chỉnh theo những lợi ích khác biệt mà sản phẩm đề xuất của doanh nghiệp cung cấp. Nghĩa là, họ cho rằng mức giá cao hơn so với giá trị của sản phẩm mà doanh nghiệp cung cấp khi xét trong mối tương quan với các phương án lựa chọn thay thế:

$$\mathbf{PF > PA + (BF – PA)}$$

Như vậy, phần lớn khách hàng, nếu không muốn nói là tất cả, sẽ không có ý định mua một sản phẩm có vị thế hớt váng.

Do số lượng khách hàng chịu mua sản phẩm được định giá hớt váng không nhiều nên các doanh nghiệp áp dụng chiến lược này thường có doanh số và lợi nhuận thấp hơn, nhìn chung đây không phải là một chiến lược hiệu quả. Nói "nhìn chung" là bởi vì có những thời điểm định giá hớt váng cũng là một phương án tiếp cận hợp lý trong chiến lược kinh doanh tổng thể.

Những trường hợp trong đó định giá hớt váng hợp lý về mặt chiến lược, ít nhất là trong ngắn hạn, thường liên quan đến khâu thăm dò thị trường và phân khúc thị trường.

Trong quá trình gia nhập thị trường ở một khu vực, lãnh thổ mới, doanh nghiệp có thể thấy rằng mức giá của họ cao hơn so với đối thủ dù rằng sản phẩm giữa hai bên là tương đối như nhau. Đây thường được gọi là chiến lược định giá "thử nghiệm thị trường", trong đó mức giá ban đầu ở một thị trường mới sẽ được duy trì khá cao cho đến khi doanh nghiệp đạt được những cải tiến mới về hiệu năng hoạt động.

Công ty cung cấp máy động cơ dầu diesel Cummins áp dụng vị thế này với dòng máy phát điện 5KVA khi họ tái gia nhập thị trường Nigeria và gặp phải sự cạnh tranh quyết liệt của một đối thủ nội địa cũng chuyên cung cấp loại máy phát điện 5KVA có chi phí rẻ

hơn với các linh kiện nhập khẩu từ Trung Quốc (Tita 2010; Hagerty và Conners 2011). Với chiến lược "thăm dò thị trường", ban đầu Cummins giữ mức giá tương đối cao với dòng máy 5KVA để duy trì lợi nhuận ở mức vừa phải, bên cạnh đó họ tập trung các nỗ lực kinh doanh và marketing cho dòng máy lớn hơn sử dụng dầu diesel, vốn lúc đó ít chịu áp lực về giá cạnh tranh hơn. Bằng cách này, chiến lược định giá hớt váng của Cummins cho dòng máy công suất thấp hơn đã giúp họ vừa có danh mục sản phẩm đa dạng, lại vừa duy trì được vị thế giá trung lập cho dòng máy công suất cao.

Những vấn đề về phân khúc thị trường cũng có thể là cơ hội để áp dụng chiến lược định giá hớt váng cho hầu hết – nhưng không phải là tất cả – thị trường. Trong những trường hợp này, khi xác định lại chỉ số lợi ích để trở thành chỉ số lợi ích cho khách hàng mục tiêu, doanh nghiệp có thể phát hiện ra rằng chiến lược định giá mà hầu hết khách hàng cho là chiến lược hớt váng thực ra lại là chiến lược định giá trung lập hoặc thâm nhập đối với nhóm khách hàng mục tiêu.

Trong chiến lược phân khúc theo thời gian áp dụng với sản phẩm mới đã được kiểm chứng và chứng tỏ hiệu quả tốt, ban đầu doanh nghiệp có thể áp dụng mức giá cao để kiếm lợi nhuận từ những người đánh giá cao sản phẩm của họ nhất nên sẵn sàng chi trả ở mức giá cao để nhanh chóng sở hữu sản phẩm, sau đó doanh nghiệp có thể dần dần hạ thấp giá để tiếp cận với thị trường chung ở phạm vi lớn hơn (Stokey 1979). Chiến lược này được Apple áp dụng khi ra mắt phiên bản iPhone đầu tiên năm 2007, theo đó mức giá ban đầu là 599 đô-la đã được hãng này giảm mạnh xuống còn 399 đô-la chỉ trong vòng một tháng dù rằng nhu cầu vẫn cao (Wingfield 2007). Chúng ta cũng có thể tìm thấy mô-típ định giá tương tự ở các bộ phim từ giai đoạn công chiếu lần đầu trên rạp chuyển sang chiếu trên các mạng truyền hình cáp trả tiền và đĩa DVD; hoặc ở các cuốn sách khi chúng chuyển từ hình thức bìa cứng sang bìa mềm. Các chiến lược định giá phân khúc theo thời gian như thế này thường được coi là một hình thức định giá hớt váng.

Tuy ít được nhắc đến hơn, nhưng chiến lược phân khúc theo thời gian cũng có thể diễn ra trong giai đoạn cuối vòng đời của một danh mục sản phẩm. Khi danh mục sản phẩm này đang thu hẹp thị trường, một doanh nghiệp thống trị danh mục đó có thể quyết định khai thác lợi nhuận cao hơn từ thị trường (như chiến lược "vắt sữa con bò vàng") đến khi thị trường cạn kiệt, nhờ đó họ có thể tích lũy được số vốn cần thiết để đầu tư vào mảng hoạt động

tiếp theo.

Nếu xét theo khía cạnh lựa chọn thay thế, những sự khác biệt về đặc tính có thể tạo ra những sản phẩm đề xuất mà hầu hết khách hàng không thấy hấp dẫn nhưng một số khác lại đề cao chúng. Chẳng hạn, năm 2006, hãng điện tử Sony ra mắt máy nghe nhạc Walkman MP3 với tuyên bố rằng sản phẩm này có chất lượng âm thanh tốt hơn so với dòng iPod tương tự của Apple, nhưng sản phẩm mới này có kiểu dáng thiết kế rất khác biệt và số lượng album lưu trữ cũng ít hơn (Kane 2006). Phần lớn thị trường đều cho rằng sản phẩm của Sony có giá quá cao so với những lợi ích mà nó cung cấp nên họ chọn sản phẩm của Apple (nhưng không phải toàn bộ thị trường đều làm như vậy). Một số khách hàng, có lẽ là những người đam mê âm thanh hoặc "nghiện các sản phẩm của Sony", vẫn lựa chọn Sony. Trong trường hợp này, dù Sony bị phần lớn thị trường coi là có mức giá cao, nhưng vẫn có những phân khúc khách hàng bị hấp dẫn bởi sản phẩm của họ. Chiến lược định giá thị trường ngách dạng này cũng thường được coi là một hình thức định giá hớt váng. Tương tự, hầu hết mọi người có thể nghĩ rằng giá của chiếc Porsche 911 là quá cao, nhưng thị trường mục tiêu của dòng xe này – gồm những người đam mê xe ô tô thể thao – lại cho rằng 911 có mức giá trung lập.

Trong vị thế giá thâm nhập, hầu hết khách hàng trên thị trường sẽ cho rằng mức giá của doanh nghiệp thấp so với đối thủ và so với những lợi ích khác biệt của chính sản phẩm đó. Nghĩa là, khách hàng nhận thấy mức giá của doanh nghiệp thấp hơn so với giá trị mà họ mang đến so với các phương án lựa chọn thay thế khác.

$$\mathbf{PF < PA + (BF – BA)}$$

Như vậy, hầu hết khách hàng sẽ mua sản phẩm của doanh nghiệp.

Do chiến lược định giá thâm nhập chủ động sử dụng giá thấp để kích thích doanh số, nên nó cũng đồng nghĩa với việc doanh nghiệp áp dụng chiến lược này đang chủ động tạm chấp nhận lợi nhuận thấp. Do hy sinh biên lợi nhuận nên nhìn chung từ góc độ lợi nhuận, định giá thâm nhập kém hiệu quả hơn so với định giá trung lập, dù doanh số thu về có thể cao hơn; và như vậy, từ góc nhìn chiến lược, định giá thâm nhập không phải là lựa chọn tối ưu. Một lần nữa, nói "nhìn chung" là vì có những tình huống cá biệt trong đó định giá thâm nhập rất phù hợp về mặt chiến lược.

Hiển nhiên, ai cũng biết rằng doanh nghiệp nên định giá sao cho

có thể tối ưu hóa được lợi nhuận vào bất cứ thời gian nào, nhưng vẫn có những thời điểm mà doanh nghiệp nên tạm hy sinh lợi nhuận trong ngắn hạn để đầu tư xây dựng lợi thế cạnh tranh cho tương lai. Ví dụ, thay vì tập trung vào lợi nhuận, doanh nghiệp nên tìm cách tối đa hóa doanh thu và mức độ thâm nhập thị trường trong ngắn hạn để phát triển lợi thế kinh tế nhờ quy mô hoạt động, tích lũy kinh nghiệm, mục tiêu kinh doanh hay phát triển mạng lưới thị trường hiệu quả để trong tương lai có thể tận dụng, khai thác.

Để có lợi thế kinh tế nhờ vào quy mô – giá trị đạt được từ việc giảm chi phí tỷ lệ thuận với số lượng đơn vị sản phẩm được sản xuất và bán ra trong một giai đoạn nhất định nào đó – doanh nghiệp phải đạt được doanh số bán cao tương ứng với mức giá thành và lợi nhuận thấp hơn (đây là một chiến lược rất phổ biến ở các nhà sản xuất). Tương tự, lợi thế kinh tế nhờ tích lũy kinh nghiệm có được từ việc giảm bớt chi phí tương ứng với số lượng tích lũy các đơn vị sản phẩm được sản xuất và bán ra theo thời gian, cũng nhằm đạt doanh số bán cao trong hiện tại để đổi lấy lợi nhuận trong tương lai (một chiến lược phổ biến cho các hãng sản xuất đồ kỹ thuật). Và đối với tính kinh tế nhờ mục tiêu kinh doanh, trong đó, chi phí giảm tỷ lệ thuận với mức độ đa dạng về các đơn vị sản phẩm được sản xuất và bán ra theo thời gian, doanh nghiệp có thể phải sử dụng một chiến lược nhắm tới mục tiêu cung cấp danh mục đa dạng các sản phẩm chi phí thấp chứ không tìm cách tối ưu hóa lợi nhuận ở từng sản phẩm riêng biệt (chiến lược phổ biến đối với các nhà phân phối và nhà bán lẻ nhiều sản phẩm). Về mạng lưới thị trường hiệu quả, trong đó, sức hấp dẫn của sản phẩm trên thị trường gia tăng tỉ lệ thuận với vị thế của doanh nghiệp trên cương vị dẫn đầu về thị phần – có lẽ do phát triển các sản phẩm đề xuất bổ sung – đây cũng có thể là cơ sở hợp lý để doanh nghiệp lựa chọn chiến lược nhắm tới doanh số cao và ban đầu giá cả thấp nhằm đạt được lợi nhuận trong tương lai nhờ vào hiệu ứng mạng lưới (đây là chiến lược phổ biến cho các hãng giải trí, truyền thông và công nghệ).

Nếu dự đoán trong tương lai sẽ đạt được tính kinh tế nhờ quy mô hoạt động, mục tiêu kinh doanh, tích lũy kinh nghiệm hay phát triển mạng lưới thị trường hiệu quả, thì doanh nghiệp có cơ sở để lựa chọn vị thế định giá thâm nhập.

Nhưng trước khi vội vàng chạy theo các mục tiêu về doanh số trong hiện tại để thu được lợi nhuận trong tương lai, các lãnh đạo nên đánh giá thị trường thật cẩn thận. Do định giá thâm nhập dựa vào yếu tố giá thấp để thúc đẩy doanh số nên trước tiên họ

phải tìm hiểu xem thị trường mục tiêu có đủ độ nhạy cảm về giá cả không. Nghĩa là, liệu khách hàng có chịu thay đổi thói quen mua sắm chỉ vì giá cả hay không? Có tồn tại thị trường nào lớn hơn, phục vụ với mức giá thấp hơn nhằm mang lại lợi nhuận về lâu dài không?

Chiến lược này đã và đang được sử dụng nhiều lần; trong giai đoạn gần đây nhất, chiến lược này được thể hiện dưới hình thức phần mềm miễn phí (freeware) và mạng xã hội. Mặc dù thỉnh thoảng định giá thâm nhập cũng mang lại những kết quả đáng kể, song thường thì chiến lược này thất bại nhiều hơn so với thành công.

Chúng ta hãy cùng cân nhắc trường hợp đứa con cưng của Internet, công ty Amazon.com. Amazon.com đã theo đuổi chiến lược định giá thâm nhập kể từ khi thành lập vào năm 1995. Với chiến lược này, Amazon.com có thể đạt được doanh số lớn và mở rộng danh mục sản phẩm từ chỉ đơn thuần bán sách chuyển sang kinh doanh gần như tất cả mọi thứ mà mọi người tiêu dùng có thể mua sắm từ nhà bán lẻ. Trong gần hai thập niên, nhờ chiến lược này mà các nhà đầu tư đã hào phóng trao thưởng cho Amazon.com thông qua những mốc định giá ngày càng tăng. Đáng tiếc là, tính tới thời điểm tôi viết cuốn sách này, Amazon.com vẫn chưa chứng tỏ được khả năng biến thành tích doanh số khổng lồ đó thành khả năng sinh lợi hợp lý và đáng tin cậy. Sự kiên nhẫn của nhà đầu tư trong việc ưu tiên tăng trưởng hơn mục tiêu lợi nhuận đã cho thấy những dấu hiệu mệt mỏi vào năm 2014, sau gần hai thập niên ròng rã nghe câu chuyện rằng chiến lược định giá thâm nhập của Amazon cuối cùng sẽ mang lại lợi thế cạnh tranh và đạt khả năng sinh lợi lớn, nhưng viễn cảnh đó dường như vẫn xa tận chân trời (Bensinger 2014).

Ngoài việc không tạo được lợi thế chiến lược trong tương lai, định giá thâm nhập còn khơi mào các cuộc chiến giá cả. Amazon.com đã phải đối mặt với nhiều cuộc chiến tranh giá cả cũng như sự cạnh tranh từ các nhà bán lẻ như Walmart và Target trong lĩnh vực hàng tiêu dùng và từ các hãng công nghệ như Apple và Samsung trong lĩnh vực điện toán di động. Do những thách thức này và nhiều thách thức khác, các nhà quản lý rất nên thận trọng trước khi ra quyết định theo đuổi chiến lược định giá thâm nhập.

Phân khúc giá

Khi hoạch định chiến lược khách hàng và xác định phân khúc sẽ phục vụ, doanh nghiệp cũng đồng thời xác định những yêu cầu

đối với chiến lược phân khúc giá.

Phân khúc giá liên quan đến việc tính toán mức giá khác nhau cho các khách hàng khác nhau đối với các sản phẩm đề xuất tương đương hoặc có mối liên quan chặt chẽ với nhau. Do các khách hàng khác nhau thu được những lợi ích khác nhau từ sản phẩm/ dịch vụ của doanh nhiệp, nên thiện chí chi trả của họ cũng sẽ khác nhau. Phân khúc giá là phương tiện để doanh nghiệp định giá cho sản phẩm ở cấp độ khách hàng cá nhân, hoặc ít nhất là ở cấp độ phân khúc thị trường.

Từ góc nhìn của doanh nghiệp, họ có thể thu được lợi nhuận cao hơn với chiến lược phân khúc giá hợp lý. Từ góc nhìn của khách hàng, phân khúc giá giúp doanh nghiệp vừa có thể phục vụ nhiều khách hàng hơn vừa tạo ra giá trị xã hội lớn hơn, làm cho họ cảm nhận sự đóng góp của mình cho cộng đồng và xã hội. Những quan điểm này, đặc biệt là quan điểm phân khúc giá góp phần gia tăng giá trị xã hội, đã được chứng minh về mặt lý thuyết.

Tuy vậy, phân khúc giá rất khó thực hiện. Áp dụng các mức giá khác nhau cho những khách hàng khác nhau có nghĩa là một số người sẽ phải trả nhiều hơn so với những người khác. Để những khách hàng có thiện chí chi trả cao chấp nhận mức giá cao hơn, doanh nghiệp phải lập ra hàng rào phân khúc nhằm ngăn cách nhóm trả giá cao với nhóm trả giá thấp mà không tạo ra những xáo trộn về mặt xã hội.

Hai loại hình phân khúc giá phổ biến là (1) lựa chọn cấu trúc giá của doanh nghiệp và (2) việc doanh nghiệp quản lý các phương sai giá theo chiến thuật.

Cấu trúc giá, đôi khi được gọi là thực đơn giá, là cách tính toán giá giao dịch mục tiêu của doanh nghiệp.

Các cấu trúc giá nổi tiếng bao gồm định giá đơn vị, biểu giá hai phần, thỏa thuận ràng buộc, định giá phân tầng, gói sản phẩm, thuê bao, quản lý doanh thu và các cấu trúc giá khác. Với nhiều cấu trúc trong số này, doanh nghiệp phải bổ sung/loại bỏ một số đặc điểm trong sản phẩm đề xuất chủ đạo nhằm gia tăng/giảm bớt các lợi ích cung cấp, từ đó có thể đặt ra mức giá cao hơn và thấp hơn cho các sản phẩm đề xuất liên quan đến nhau. Các sách giáo trình hàng đầu về chuyên môn định giá đều trình bày cụ thể và chi tiết về các cấu trúc giá này. Đối với các cấp lãnh đạo không trực tiếp tham gia quản lý giá cả hoặc không phụ trách mảng định giá, chỉ số chính để họ ra quyết định chấp nhận hay bác bỏ một đề

xuất cấu trúc giá nên là: Sau khi cân nhắc các khoản chi phí, cấu trúc giá đó có phù hợp với thiện chí chi trả của thị trường mục tiêu không?

Để đưa ra các quyết định về cấu trúc giá, cần phải lựa chọn chỉ số dùng để xác định giá. Các chỉ số này thường được quy định là các đơn vị được bán ra, nhưng bản thân việc đo lường đơn vị cũng là điều khiến cho các cấu trúc giá khác nhau trở nên khá thú vị. Đơn vị ở đây có thể là số lượng người dùng, module, doanh thu từ khách hàng, khách hàng của khách hàng, diện tích mặt bằng bán lẻ, năng lực lưu trữ, các thiết bị kết nối và nhiều đơn vị khác nữa. (Danh sách hoàn chỉnh sẽ dài vô tận, vì giới hạn các sản phẩm/dịch vụ chỉ phụ thuộc vào trí tưởng tượng của con người). Các chỉ số đo được tạo thành cơ sở để thực hiện định giá. Nhìn chung, mục tiêu ở đây là điều chỉnh chỉ số giá cả với các lợi ích mà sản phẩm/dịch vụ cung cấp, tính theo từng phân khúc thị trường sau khi đã tính đến các vấn đề chi phí.

Những thay đổi về cấu trúc giá có tác động rất lớn đến các ngành nghề và lợi nhuận. Một câu chuyện nổi tiếng là hãng hàng không American Airlines đã kiếm được lợi nhuận cao hơn trong thập niên sau khi các rào cản về pháp lý trong ngành hàng không được gỡ bỏ, lý do là nhờ họ đã sớm áp dụng các kỹ thuật quản lý doanh thu, một lối tiếp cận về định giá mà Southwest Airlines chỉ thực hiện sau khi đã hoạt động trên thị trường với thâm niên 30 năm. Gần đây hơn, cùng với sự xuất hiện của cuộc cách mạng công nghệ thông tin, ngày càng có thêm ví dụ về các lĩnh vực ngành nghề chịu sự ảnh hưởng lớn, thậm chí được tạo ra từ các cấu trúc giá mới. Công ty cung cấp dịch vụ sử dụng chung xe ô tô của Mỹ - Zipcar đã thay đổi cấu trúc giá chuẩn mực bằng cách cung cấp dịch vụ dùng chung xe tính theo giờ thay cho dịch vụ thuê xe theo ngày. Hãng tiêu dùng đồ điện tử General Electric thay đổi cấu trúc giá chuẩn mực bằng cách cung cấp dịch vụ cho thuê động cơ máy bay tính theo giờ thay cho phương án bán trực tiếp toàn bộ động cơ. Hãng taxi công nghệ Uber thay đổi cấu trúc giá chuẩn mực bằng cách cung cấp dịch vụ dùng chung xe thông qua ứng dụng di động thay cho dịch vụ taxi truyền thống. Ngay cả Công ty quảng cáo Google AdWords với chính sách định giá trả tiền theo lần nhấp chuột thay cho chính sách định giá trả tiền theo lượt xem hoặc dịch vụ quảng cáo bằng banner truyền thống, cũng tạo ra những đột phá làm thay đổi các chuẩn mực về cấu trúc giá.

Các phương sai giá mang tính chiến thuật bao gồm chiết khấu, hoàn tiền, coupon khuyến mãi, bán thời vụ và các hình thức khuyến mãi hay chiến thuật giảm giá. Bản thân sự lựa chọn giữa

một bên là cho phép tồn tại các phương sai giá mang tính chiến thuật và một bên là tránh sử dụng phương sai giá cũng là một sự lựa chọn về mặt chiến lược. Nó tác động đến đặc điểm của thị trường mục tiêu và đòi hỏi những năng lực về mặt tổ chức. Trong khi mỗi phương sai giá là một quyết định mang tính chiến thuật, việc quyết định cho phép áp dụng các phương sai giá và hình thức biến thể được phép sử dụng lại là một sự lựa chọn mang tính chiến lược.

Không phải tất cả doanh nghiệp đều phụ thuộc vào các chiến thuật về biến thể giá. Apple và Walmart đều nổi tiếng với chính sách hạn chế giảm giá, điểm khác biệt duy nhất giữa họ là Apple nhất quán duy trì mức giá cao còn Walmart phấn đấu "Giá rẻ mỗi ngày". Ngược lại, Samsung và Safeway, hai hãng cạnh tranh trong một vài lĩnh vực ngành nghề, đều có chiến lược sử dụng các chiến thuật phương sai giá để phát triển thị phần và lợi nhuận.

Các phương sai giá này khó quản lý hơn nhiều. Chúng có thể giúp cải tiến lợi nhuận vì doanh nghiệp có thể phục vụ nhiều khách hàng hơn, nhưng cũng có thể khiến lợi nhuận suy giảm đáng kể nếu không được thực hiện đúng cách. Như vậy, nếu quyết định thực hiện phương sai giá chiến thuật, doanh nghiệp cũng phải phát triển cơ cấu, các chính sách và văn hóa của doanh nghiệp để đảm bảo rằng các phương sai giá giúp củng cố chứ không phải hủy diệt lợi nhuận. Chúng ta sẽ trở lại vấn đề quản lý phương sai giá chiến thuật ở chương sau.

Các quyết định và kết quả ban đầu của Piaggio tại Ấn Độ

Tiếp tục câu chuyện từ chương trước, hai vấn đề về chiến lược định giá này diễn ra như thế nào trong việc tái gia nhập thị trường Ấn Độ của Piaggio?

Như đã đề cập, Piaggio đặt mục tiêu định giá dưới 800 euro cho dòng xe máy tay ga Vespa LX 125 cho thị trường Ấn Độ. Một số người lo ngại rằng mức giá thấp như thế này có thể là hành vi "tự ăn thịt mình" do năm 2010 dòng xe Vespa LX 125 cũng ra mắt thị trường châu Âu nhưng với mức giá niêm yết là 3.380 euro; tuy nhiên, mối lo này đã được hóa giải vì Vespa LX 125 phiên bản Ấn Độ có những đặc điểm thiết kế không thể bán được ở thị trường châu Âu. Nghĩa là, bản thân thiết kế sản phẩm đã trở thành một hàng rào phân khúc giá kiên cố, tạo nên sự phân biệt giữa mức giá mà khách hàng chi trả ở Ấn Độ với mức giá ở châu Âu.

Tháng 4 năm 2012, Piaggio ra mắt mẫu xe máy tay ga Vespa LX

125 ở Ấn Độ với giá 66.661 rupee, tương đương 790 euro. Với mức giá này, Vespa LX 195 đắt hơn tương đối so với hầu hết các hãng xe đối thủ đang hoạt động ở thị trường này với mức giá dao động trong khoảng 40.000-60.000 rupee. Tuy vậy, Vespa cũng cung cấp nhiều lợi ích hơn so với hầu hết các dòng xe máy tay ga ở thị trường Ấn Độ, nên có thể nói Vespa được định giá trung lập. Ở vị thế này, các hãng đối thủ hầu như không cảm thấy bị đe dọa, và Piaggio cũng cảm thấy tự tin khi tấn công thị trường này với chiến lược sản xuất tại Ấn Độ và triển vọng giá trị với nhiều lợi ích.

Chỉ tính riêng trong 9 tháng đầu tiên, hơn 25.000 xe máy đã được bán ra. Tới tháng 1 năm 2013, Piaggio giảm giá bán xe xuống còn 59.990 rupee. Với công suất sản xuất 150.000 xe mỗi năm ở Ấn Độ, Piaggio lên kế hoạch phát triển danh mục sản phẩm nhằm đa dạng hóa kích thước động cơ và thậm chí có thể bổ sung cả một mẫu xe thể thao. Lãnh đạo Piaggio còn lạc quan tới mức bóng gió rằng họ sẵn sàng nâng cao công suất sản xuất ở Ấn Độ. Đối với Piaggio, đây được coi là một màn ra mắt cực kỳ thành công.

Chiến lược phản ứng về giá trước đối thủ cạnh tranh

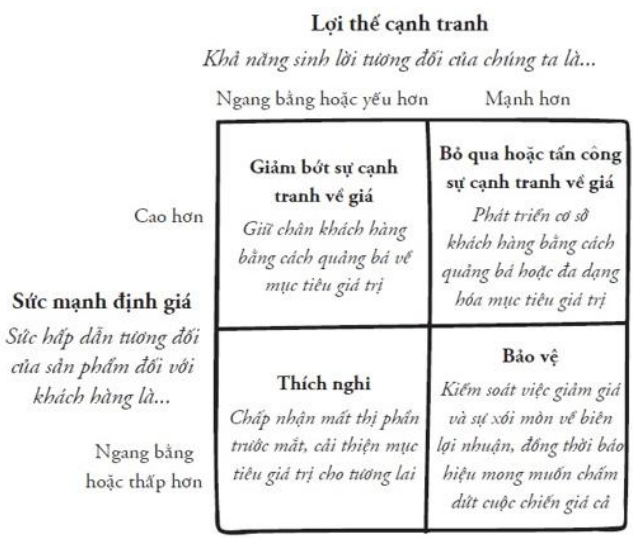
Chiến lược phản ứng về giá cạnh tranh đề cập đến cách doanh nghiệp lập kế hoạch quản lý các hành động định giá trong mối tương quan với đối thủ cạnh tranh. Một mặt, doanh nghiệp có thể chọn cách cạnh tranh trên cơ sở giá thấp. Trong trường hợp này, chiến lược phản ứng về giá cạnh tranh của doanh nghiệp có vẻ thụ động vì mọi động thái định giá của đối thủ đều dẫn đến một động thái tương ứng của doanh nghiệp. Mặt khác, doanh nghiệp có thể hiếm khi đàm phán giá với khách hàng và dường như tương đối hờ hững trước mức giá của đối thủ; họ phớt lờ hầu hết các động thái về giá cả của đối thủ, trừ khi có những thay đổi lớn trong bối cảnh cạnh tranh. Rõ ràng, hai thái cực này đều có những chiến lược phản ứng về giá cạnh tranh khác nhau.

Theo nguyên tắc định giá dựa trên giá trị, doanh nghiệp phải định giá tương ứng với giá của đối thủ cạnh tranh, có điều chỉnh theo giá trị khác biệt mà sản phẩm đề xuất của họ mang lại, vì vậy các doanh nghiệp lớn đều có chiến lược định giá cạnh tranh ở hình thức này hay hình thức khác. Nói như vậy không có nghĩa là mọi giao dịch đều phải được định giá dựa trên sự tham khảo giá của đối thủ, cũng không có nghĩa là doanh nghiệp phải đặt mức giá thấp hơn đối thủ, nhưng nó có nghĩa là doanh nghiệp phải nhận thức được mức giá của mình trong mối tương quan với mức giá của đối thủ và sau đó xác định rõ trong những tình huống nào,

chẳng hạn một hành động định giá cạnh tranh hay một đối thủ mới gia nhập thị trường, thì doanh nghiệp cần phải phản ứng và trong trường hợp nào có thể bỏ qua những động thái cạnh tranh của đối thủ.

Khi phản ứng trước những hành động định giá của đối thủ hoặc trước sự gia nhập của một đối thủ mới, các cấp lãnh đạo có thể tính toán vị thế của mình theo Ma trận Phản ứng Giá Cạnh tranh (xem Hình 4.9) để tìm ra cách phản ứng có khả năng mang lại tương lai tươi sáng nhất cho mình. Ngoài ra, còn có các phương pháp phân tích khác nữa. Sau đây là phần cập nhật về các phương pháp phân tích dựa trên những nghiên cứu gần đây hơn (Nagle và Holden 2012). Mô hình chiến lược kinh doanh 3C của Kinichi Ohmea – Customers (khách hàng), Competitors (đối thủ), và Company (doanh nghiệp) – xác định các nhân tố trong ma trận quyết định này. Các khía cạnh trong phân tích được xác định dựa trên các nguyên tắc về lợi thế cạnh tranh và sức mạnh định giá. Chiến lược được đề xuất, dựa trên vị trí của doanh nghiệp trong Ma trận Phản ứng Giá Cạnh tranh, là chiến lược giúp doanh nghiệp tạo ra lợi nhuận cao hơn đối thủ hoặc ít nhất giúp họ tồn tại để cạnh tranh trong tương lai với tình trạng sức khỏe doanh nghiệp tốt nhất có thể.

Khía cạnh rõ ràng đầu tiên trong Ma trận Phản ứng Giá Cạnh tranh là một thước đo về sức mạnh định giá. Sức mạnh định giá chỉ ra doanh nghiệp có khả năng, trong phạm vi giới hạn hợp lý, đơn phương ra giá trên thị trường mà không bị tác động bởi các động thái giá cả của đối thủ. Ngược lại, doanh nghiệp thiếu sức mạnh định giá sẽ rơi vào thế bị động, phải chấp nhận mức giá theo ý muốn của khách hàng và mức giá đó phụ thuộc nhiều vào các hành động định giá của đối thủ. Doanh nghiệp được coi là có sức mạnh định giá khi họ không bị buộc phải hành động theo mọi động thái định giá của đối thủ, ít nhất không phải phản ứng tức thời để duy trì mối quan hệ với phân khúc thị trường mục tiêu của mình.


Lợi thế cạnh tranh
Khả năng sinh lời tương đối của chúng ta là...
Ngang bằng hoặc yếu hơn
Mạnh hơn
Sức mạnh định giá
Sức hấp dẫn tương đối của sản phẩm đối với khách hàng là...
Cao hơn
Ngang bằng hoặc thấp hơn
Giảm bớt sự cạnh tranh về giá
Giữ chân khách hàng bằng cách quảng bá về mục tiêu giá trị
Bỏ qua hoặc tấn công sự cạnh tranh về giá
Phát triển cơ sở khách hàng bằng cách quảng bá hoặc đa dạng hóa mục tiêu giá trị
Thích nghi
Chấp nhận mất thị phần trước mắt, cải thiện mục tiêu giá trị cho tương lai
Bảo vệ
Kiểm soát việc giảm giá và sự xói mòn về biên lợi nhuận, đồng thời báo hiệu mong muốn chấm dứt cuộc chiến giá cả

Hình 4.2. Ma trận Phản ứng Giá Cạnh tranh

Có thể đo lường sức mạnh định giá bằng sức hấp dẫn tương đối của sản phẩm đề xuất của doanh nghiệp đối với khách hàng. Chúng ta chọn sức hấp dẫn tương đối, chứ không phải sức hấp dẫn tuyệt đối, bởi vì khách hàng thực hiện những sự đánh đổi giữa các sản phẩm đề xuất khác nhau. Ngoài ra, chúng ta cũng cân nhắc đến tổng thể sản phẩm đề xuất, không chỉ bàn đến giá cả vì khách hàng sẽ lựa chọn những sản phẩm mang lại nhiều giá trị hơn cho họ sau khi cân nhắc cả về lợi ích và giá cả.

Nếu sản phẩm đề xuất của doanh nghiệp hấp dẫn khách hàng hơn so với đối thủ, khi đó doanh nghiệp sở hữu sức mạnh định giá. Nghĩa là, doanh nghiệp có thể duy trì hoặc gia tăng sự khác biệt dương về giá giữa sản phẩm đề xuất của mình so với đối thủ mà không bị mất thị phần do khách hàng cho rằng sản phẩm đề xuất của doanh nghiệp mang lại nhiều lợi ích hơn so với đối thủ cạnh tranh của họ.

Nếu sản phẩm đề xuất của doanh nghiệp không hấp dẫn khách hàng hơn so với sản phẩm đề xuất của đối thủ hay tệ hơn, kém hấp dẫn hơn, khi đó doanh nghiệp sẽ có ít hoặc không có sức mạnh định giá và tác động của sự cạnh tranh về giá sẽ ảnh hưởng đến toàn bộ tổ chức của doanh nghiệp. Trong những tình huống này, doanh nghiệp hoặc giảm giá tương ứng với đối thủ và kiểm soát chặt sự suy giảm biên lợi nhuận hoặc chấp nhận nhường lại thị phần cho đối thủ. Họ có thể thực hiện các biện pháp làm giảm áp lực định giá, nhưng về ngắn hạn, biên lợi nhuận, thị phần hoặc cả hai sẽ bị giảm xuống và doanh nghiệp phải kiểm soát những

thách thức đó cho đến khi đủ khả năng phát triển và cung cấp sản phẩm đề xuất chất lượng hơn.

Để hình dung rõ hơn về sức mạnh định giá, chúng ta có thể nghĩ đến ví dụ giả định về một tấm bảng quảng cáo dựng trên cây cầu duy nhất dẫn vào một thị trấn miền núi. Đây là tấm bảng quảng cáo đầu tiên mà các lái xe trông thấy khi họ tới thị trấn, vì vậy mà nó là vị trí đắc địa nhất trong mắt các nhà quảng cáo. Trong phạm vi giới hạn hợp lý, giá thuê tấm bảng đầu tiên đó có thể được duy trì ở mức tương đối cao so với giá thuê các tấm bảng thứ hai và thứ ba. Chiến lược đầu tư của Warren Buffett vào Coca-Cola, Burlington Northern Santa Fe và MidAmerican Energy Holdings đều phản ánh mong muốn của ông trong việc nắm giữ các doanh nghiệp sở hữu sức mạnh định giá.

Khía cạnh thứ hai trong Ma trận Phản ứng Giá Cạnh tranh là một thước đo về lợi thế cạnh tranh. Có thể đo lường lợi thế cạnh tranh bằng khả năng sinh lợi tương đối của khách hàng, phù hợp với quan điểm lợi thế cạnh tranh mang lại lợi thế kinh tế. Nhìn nhận doanh nghiệp từ góc độ nguồn lực, lợi thế cạnh tranh được tạo ra thông qua việc sở hữu một nguồn lực độc đáo và không thể mô phỏng theo, cho phép doanh nghiệp có thể cung cấp nhiều lợi ích hơn cho khách hàng với mức gia tăng chi phí thấp hơn so với đối thủ hoặc giảm chi phí trong khi các lợi ích giảm ít hơn so với đối thủ, hoặc đồng thời làm được cả hai việc trên. Trong bất kỳ trường hợp nào, lợi thế cạnh tranh cũng được phản ánh trong khả năng tìm kiếm lợi nhuận tương đối của doanh nghiệp.

Nếu khả năng tạo ra lợi nhuận của doanh nghiệp từ nhóm khách hàng chịu tác động cao hơn so với khả năng này của đối thủ với chính nhóm khách hàng đó, thì doanh nghiệp có lợi thế cạnh tranh. Doanh nghiệp có thể sử dụng lợi thế cạnh tranh này để bỏ qua các động thái giá cả của đối thủ, tấn công khách hàng cơ sở của đối thủ hay bảo vệ khách hàng trung thành của mình và thu về lợi nhuận. Tương tự, nếu khả năng tìm kiếm lợi nhuận của doanh nghiệp từ nhóm khách hàng chịu tác động là ngang bằng hoặc thấp hơn so với khả năng này của đối thủ với cùng nhóm khách hàng đó thì doanh nghiệp không có lợi thế cạnh tranh ở thị trường đó. Trong tình huống này, doanh nghiệp có thể thực hiện các biện pháp để làm dịu bớt áp lực cạnh tranh giá, nhưng nếu không sở hữu trong tay bất kỳ lợi thế cạnh tranh nào, tốt hơn hết hãy tìm cách điều chỉnh để thích nghi với đối thủ hơn là cạnh tranh đối đầu với họ trong một cuộc chiến giá cả.

Sau khi đã xác định xong các khía cạnh và chỉ số trong Ma trận

Phản ứng Giá Cạnh tranh, tiếp theo chúng ta sẽ xác định bốn vị thế mà doanh nghiệp nên áp dụng khi đối mặt với mối đe dọa về giá cả từ đối thủ cạnh tranh, tùy thuộc vào từng tình huống cụ thể: phớt lờ hoặc tấn công, bảo vệ, làm dịu hoặc thích nghi.

Hai trong số bốn vị thế của Ma trận Phản ứng Giá Cạnh tranh, doanh nghiệp sẽ phải thực hiện những động thái định giá khi đối mặt với một mối đe dọa từ đối thủ cạnh tranh hoặc tệ hơn, với một cuộc chiến giá cả. Ở hai vị thế còn lại, giá cả có thể được duy trì như cũ ở một cấp độ nào đó.

Để giảm bớt tác hại của các cuộc chiến giá cả, doanh nghiệp có thể nắm vị trí dẫn đầu hoặc đi sau về giá nhằm làm dịu bớt tác động của các hành động định giá đối với thị phần hoặc họ cũng có thể thực hiện chiến lược PR nhằm truyền tải thông điệp về những tổn thất mà cuộc chiến giá cả đang gây ra cho toàn bộ ngành và thiện chí quay về các hoạt động định giá lành mạnh của mình. Cả hai cách tiếp cận này đều đã chứng tỏ được sự hữu dụng của mình, nhưng đôi khi chúng cũng gây ra những thách thức về mặt pháp lý.

Các phán quyết gần đây trong tòa án đã làm dấy lên nhiều mối lo ngại liên quan đến việc quản lý giá cả ở cấp độ ngành, kể cả trong những ngành có tính cạnh tranh cao và khả năng sinh lãi kém. Chẳng hạn, các nhà sản xuất ti-vi màn hình LCD đã bị quy tội thông đồng về giá, dù rằng họ đã thiệt hại tổng cộng 13 tỷ đô-la tính từ khi ngành này ra đời năm 2004 cho đến thời điểm, các doanh nghiệp này đã trưởng thành tương đối vào năm 2010 (Cracking Up; Kendall 2015). Như vậy, các cấp lãnh đạo doanh nghiệp cần phải hết sức thận trọng khi đưa ra tín hiệu liên quan đến giá cả. Nhìn chung, các tòa án đã cho phép thực hiện các hoạt động truyền thông định hướng giá cả nếu như thông điệp nhắm vào các nhà đầu tư hoặc khách hàng. Tuy nhiên, khi mục tiêu duy nhất là khích bác đối thủ tăng giá, tòa án sẽ lên tiếng phản bác.

Lợi thế cạnh tranh và sức mạnh định giá

Nếu doanh nghiệp vừa kiếm được lợi nhuận cao hơn khi phục vụ nhóm khách hàng chịu tác động (tức là sở hữu một lợi thế cạnh tranh) và đồng thời khách hàng cho rằng sản phẩm đề xuất của họ là hấp dẫn hơn so với đối thủ (tức là sở hữu sức mạnh định giá), khi đó doanh nghiệp có thể phớt lờ các hành động định giá của đối thủ, hay thậm chí tấn công vào khách hàng cơ sở của đối thủ. Trong vị thế này, doanh nghiệp có thể khai thác mục tiêu giá trị của mình để thu hút khách hàng và tìm kiếm lợi nhuận. Ngay cả

khi đối thủ hiện tại giảm giá hoặc đối thủ mới gia nhập thị trường với mức giá cả thấp hơn, doanh nghiệp ở vị thế này vẫn có thể lờ đi phần nào sự cạnh tranh về giá này do mục tiêu giá trị tổng thể của họ cung cấp nhiều lợi ích hơn so với đối thủ sau khi trừ đi phần giá để thực hiện các lợi ích đó. Rõ ràng, đây là một vị thế lý tưởng nhưng không phải doanh nghiệp nào cũng có thể dễ dàng đạt được nó.

Công ty sản xuất phần mềm an ninh mạng Symantec rơi vào vị thế này khi Tập đoàn phần mềm Microsoft lần đầu tiên tìm cách gia nhập vào thị trường phần mềm an ninh cho máy tính để bàn vào năm 2007 (và họ đã thất bại). Nhận thấy rằng dòng sản phẩm Norton của mình được đánh giá là ưu việt so với các sản phẩm của Microsoft về an ninh máy tính, và hơn nữa, họ đang sở hữu lợi thế cạnh tranh lớn nhờ có lượng khách hàng đông đảo hơn và kinh nghiệm dày dạn hơn trên thị trường này, Symatic quyết định phớt lờ sự xuất hiện của Microsoft đi cùng mức giá thấp hơn nhiều và tiếp tục tấn công thị trường với mục tiêu giá trị vượt trội dựa trên sự tín nhiệm (Boslet 2006; Smith 2007). Vài năm sau đó, Microsoft rút lui khỏi thị trường này mà không gây ra ảnh hưởng gì đáng kể đối với lượng khách hàng của Symantec dù Microsoft sở hữu quyền năng tài chính hùng hậu trong tay.

Chúng ta cũng có thể quan sát thấy vị thế chiến lược và phản ứng tương tự của Apple vào năm 2011. Một năm sau màn ra mắt sản phẩm máy tính bảng iPad cực kỳ thành công của Apple, Samsung phản đòn bằng sản phẩm tương tự – Galaxy Tab, được quảng bá là mỏng hơn, nhẹ hơn và giá thấp hơn. Trong khi Apple đã ra mắt iPad 2 phiên bản nâng cấp với mức giá niêm yết dao động trong khoảng từ 629 đô-la (16 GB), 729 đô-la (32 GB), đến 829 đô-la (64 GB), thì chiếc Galaxy Tab của Samsung có giá niêm yết dao động từ 529 đô-la (16 GB) đến 629 đô-la (32 GB), nghĩa là rẻ hơn hẳn 100 đô-la với dung lượng tương đương và công suất tính toán tương đương (Boehret 2011). Apple có cần phản ứng bằng cách giảm giá theo đối thủ cạnh tranh mới gia nhập thị trường này không? Dựa vào sức hấp dẫn khách hàng vượt trội, danh mục ứng dụng lớn hơn và tuổi thọ pin lâu hơn, Apple vừa có sức mạnh định giá lại vừa có lợi thế cạnh tranh nên không phản ứng trước động thái giá thấp đó vì thấy không cần thiết. Mặc dù Samsung cũng kiếm được thị phần trên thị trường máy tính bảng, nhưng lợi nhuận của Apple tiếp tục tăng trưởng và vượt xa Samsung kể cả trong vài năm sau đó.

Lợi thế cạnh tranh không có sức mạnh định giá

Nếu doanh nghiệp tạo ra lợi nhuận cao hơn khi phục vụ nhóm khách hàng chịu tác động (tức là sở hữu lợi thế cạnh tranh) nhưng khách hàng không cho rằng sản phẩm đề xuất của họ là hấp dẫn hơn so với đối thủ (thiếu sức mạnh định giá), thì khi đó doanh nghiệp nên tìm cách bảo vệ vị thế của mình trên thị trường bằng cách đa dạng hóa mục tiêu giá trị thông qua quyết định giảm giá. Rõ ràng, việc giảm giá sẽ làm giảm biên lợi nhuận, nhưng do lợi thế cạnh tranh tương đối của doanh nghiệp, họ có thể duy trì được khả năng kiếm lợi nhuận cao hơn so với đối thủ, và chi phí giảm giá này có thể thấp hơn so với chi phí tiềm năng nếu bị mất thị phần.

Một ví dụ tiêu biểu trong trường hợp này là thị trường dầu mỏ toàn cầu năm 2015. Cuộc cách mạng dầu đá phiến diễn ra ở Mỹ trong nửa thập niên tính đến năm 2015 đã giúp Mỹ gia tăng sản lượng dầu lên gần 4 tỷ thùng/ngày (Faucon, Spindle và Said 2015). Do có nguồn cung mới và nhu cầu toàn cầu tương đối thấp trong giai đoạn này, mức giá trên mỗi thùng dầu giảm mạnh từ mức cao trên ngưỡng 100 đô-la/thùng trong nhiều năm xuống còn gần 40 đô-la/thùng và sau đó dao động quanh ngưỡng 60 đô-la/thùng (The Oil Industry 2015). Tổ chức Các nước Xuất khẩu dầu mỏ (OPEC) và cụ thể hơn là công ty dầu mỏ Aramco của Saudi Arabia, chuẩn bị cắt giảm nguồn cung và có khả năng đẩy giá tăng trở lại. Nhưng dầu mỏ lại là một loại hàng hóa. Trong ngành này, Aramco không sở hữu nhiều sức mạnh định giá hơn so với bất kỳ nhà sản xuất dầu nào khác, trong đó bao gồm các đối thủ đến từ Mỹ. Do vậy, lợi thế cạnh tranh là một khía cạnh cần nghiên cứu ở đây. Giá hòa vốn trong sản xuất dầu ở Mỹ rơi vào khoảng 39-65 đô-la/thùng vào năm 2015, tùy thuộc vào từng giếng dầu, trong khi giá ở Saudi Arabia là 7 đô-la/thùng (Williams và cộng sự, 2015). Với lợi thế rõ ràng về chi phí như vậy, Aramco sở hữu một lợi thế cạnh tranh nhưng không có sức mạnh định giá. Theo tính toán qua Ma trận Phản ứng Giá Cạnh tranh, Aramco nên bảo vệ thị phần bằng cách kiểm soát việc sụt giảm giá. Và đó cũng chính là điều mà Aramco đã làm được vào thời điểm biên soạn cuốn sách này.

Sức mạnh định giá không có lợi thế cạnh tranh

Nếu doanh nghiệp không tạo ra nhiều lợi nhuận hơn khi phục vụ nhóm khách hàng chịu tác động (tức là thiếu lợi thế cạnh tranh) nhưng khách hàng cho rằng sản phẩm đề xuất của họ hấp dẫn hơn (sở hữu sức mạnh định giá), khi đó doanh nghiệp có thể làm dịu bớt áp lực cạnh tranh về giá. Khi làm dịu bớt áp lực cạnh tranh về giá, doanh nghiệp sẽ phải phản ứng với các động thái về giá của

đối thủ, nhưng chỉ ở một mức độ cho phép nào đó. Do mục tiêu giá trị của doanh nghiệp có sức hấp dẫn, nên có thể bảo vệ phần nào thị phần của mình mà không phải có những động thái nhân nhượng quá mức về giá cả thông qua việc truyền thông về lợi ích khác biệt mà sản phẩm của họ mang lại. Khi sự cạnh tranh trực tiếp về giá gia tăng, nó sẽ gây tổn thất cho doanh nghiệp ở mức tương đương, nếu không nói là nặng nề hơn nhiều so với đối thủ. Vì vậy, doanh nghiệp nên cố gắng kiểm soát và dẫn dắt sao cho các cuộc chiến về giá cả sớm đi đến hồi kết hoặc nếu không, rất nên tránh những cuộc cạnh tranh trực tiếp về giá.

Có thể nói dòng sản phẩm 5-Hour Energy của hãng đồ uống Living Essentials đã lấy vị thế làm dịu cạnh tranh giá khi ra mắt thị trường từng một thời do hãng đồ uống tăng lực Red Bull thống trị. 5-Hour Energy nhắm vào một nhu cầu khác của người tiêu dùng so với Red Bull: nhu cầu về một loại đồ uống mang tính chức năng thuần túy, cung cấp nguồn năng lượng lâu dài chứ không phải loại đồ uống trong các buổi tiệc tùng, có thể pha trộn với rượu. Tin tưởng rằng mục tiêu giá trị của 5-Hour Energy dành cho đối tượng công nhân muốn duy trì sức lực lâu dài là vượt trội hơn so với mục tiêu giá trị của Red Bull, Living Essentials, nhà sản xuất nhỏ đang lâm vào cảnh khốn khó của 5-Hour Energy, đã ra mắt sản phẩm này với mức giá mục tiêu là 2,99 đô-la, cao hơn 0,50 đô-la so với Red Bull và triển khai bán ở những nơi như trạm dừng xe tải. Quyết định làm dịu sự cạnh tranh về giá cả bằng cách nhắm vào nhu cầu khác và tập trung vào kênh bán hàng khác của doanh nghiệp này đã mang lại những thành quả xứng đáng. Trong chưa đầy một thập niên, Living Essentials đã phát triển 5-Hour Energy trở thành một dòng sản phẩm đáng giá tỷ đô-la (O'Connor 2012).

Ở đây, có thể tìm thấy một ví dụ rõ ràng hơn trong thị trường dược phẩm dành cho các loại thuốc trị viêm gan C. Năm 2013, Gilead Sciences ra mắt sản phẩm Solvadi với mức giá 84.000 đô-la/đợt điều trị và tỷ lệ khỏi bệnh là 9 trên 10 bệnh nhân (Beggar-Thy-Neighbor Medicine 2014). Tuy ở mức khá cao, song mức giá này vẫn thấp hơn giá của các loại thuốc thay thế khác. Viêm gan C gây bệnh cho gan và cuối cùng dẫn đến tử vong nên chi phí điều trị các loại bệnh hiểm nghèo về gan là khoảng 97.000 đô-la. Trong tình huống xấu nhất, một ca cấy gan có thể có mức chi phí trung bình là 580.000 đô-la. Vì vậy, dù mức giá 84.000 đô-la/đợt điều trị là cao, nhưng cần lưu ý rằng ở đây, với xác suất chữa khỏi là cao, Gilead đang sử dụng chiến lược định giá thâm nhập – không phải định giá hớt váng – vào giai đoạn đầu ra mắt dù rằng điều này đã khiến một vài người phản đối.

Tới tháng 12 năm 2014, AbbVie ra mắt công thức pha chế mới để trị viêm gan C, đặt tên nhãn hiệu là Viekira Pak, với giá 83.319 đô-la/đợt điều trị, thấp hơn một chút so với loại thuốc ban đầu của Gilead và giảm mạnh so với công thức cải tiến của Gilead ra mắt vào cuối năm 2014 (Loftus 2014). Trong những tháng sau đó, một cuộc chiến giá cả ồn ào diễn ra giữa Gilead và AbbVie xoay quanh các loại thuốc điều trị viêm gan C của họ. Phương pháp của AbbVie yêu cầu bệnh nhân phải uống 4-6 viên thuốc mỗi ngày trong khi phương pháp của Gilead chỉ cần uống 1 viên. Cơ chế dùng thuốc dễ dàng hơn của Gilead là một yếu tố quan trọng, bởi vì những bệnh nhân không uống thuốc đầy đủ sẽ bị giảm cơ hội chữa khỏi bệnh. Như vậy, Gilead tin rằng sản phẩm đề xuất của họ hấp dẫn hơn đối với cả bác sĩ và bệnh nhân. Từ góc nhìn về lợi thế cạnh tranh, cần lưu ý rằng chi phí thực để mô phỏng lại sản phẩm của đối thủ và chi phí thực hiện marketing là không đáng kể so với mức giá của chúng, do đó có thể nói rằng ngoài bằng sáng chế, cả Gilead và AbbVie đều không nắm giữ được lợi thế cạnh tranh nào đáng kể.

Do thiếu lợi thế cạnh tranh trong khi sức mạnh định giá lại không chắc chắn, Gilead Sciences quyết định không cạnh tranh mạnh về giá như dự đoán của Ma trận Phản ứng Giá Cạnh tranh. Thay vào đó, Gilead tập trung nêu bật cơ chế điều trị thuận tiện hơn của mình so với sản phẩm của AbbVie. Trong vài tháng sau đó, Gilead thực hiện một vài đợt giảm giá nhưng không nhiều. Và tuy thị phần của họ bị sụt giảm đôi chút, nhưng vào thời điểm cuốn sách này được viết, Gilead vẫn duy trì vị thế thống lĩnh thị trường. Nói cách khác, Gilead giữ được phần lớn thị phần mà không phải nhân nhượng quá nhiều về giá bằng cách tập trung cao vào mục tiêu giá trị của họ.

Không sức mạnh định giá, không lợi thế cạnh tranh

Cuối cùng, nếu doanh nghiệp không tạo ra lợi nhuận cao hơn khi phục vụ nhóm khách hàng chịu tác động (tức là thiếu lợi thế cạnh tranh) và khách hàng cũng không cho rằng sản phẩm đề xuất của họ là hấp dẫn hơn (tức là thiếu sức mạnh định giá), khi đó doanh nghiệp sẽ phải chấp nhận để đối thủ giành được thị phần trong ngắn hạn với hy vọng rằng có thể cải tiến mục tiêu giá trị của mình trong chu kỳ cạnh tranh tiếp theo. Trong vị thế này, doanh nghiệp không có sức mạnh định giá để bỏ qua những động thái giá cả của đối thủ, cũng không có vị thế biên lợi nhuận cần thiết để giành chiến thắng trong cuộc chiến giá cả. Vì vậy, những tổn thất về khách hàng và biên lợi nhuận có thể là rất nặng nề. Để tồn tại trong môi trường này, doanh nghiệp cần có sự kiên nhẫn mang

tính chiến lược, hoạt động cầm chừng để chờ đợi một sự thay đổi trên thị trường, một diễn biến nào đó giúp họ tạo ra cơ hội mới, hoặc đầu tư vào một thị trường mới.

Một câu chuyện cảnh báo ở đây là số phận của Tập đoàn đa quốc gia trong lĩnh vực sản xuất điện thoại Nokia, Finland. Nokia buộc phải thích nghi với sự xuất hiện của các loại điện thoại có thể truy cập Internet khi Apple ra mắt iPhone (Troianovski và Grundberg 2012). Tuy nắm giữ trong tay công nghệ cần thiết để cạnh tranh, song Nokia đã quá chậm chân trong thị trường này và để mất quá nhiều thị phần vào tay Apple và Samsung. Cái kết cuối cùng thì như mọi người đã biết – tạm biệt Nokia, một "tượng đài" công nghệ, từng một thời vang bóng. Ở khía cạnh tích cực hơn, chúng ta hãy nhìn sang phản ứng của Amazon trước sự ra mắt iPad của Apple. Amazon tung sản phẩm máy đọc sách điện tử Kindle vào năm 2007, thời điểm đó được coi là một cuộc cách mạng trong thị trường đọc sách điện tử còn non trẻ (Mangalindan và Trachtenberg 2007). Tuy vậy, một thiết bị đọc sách điện tử chỉ có hai màu đen trắng như Kindle không phải là đối thủ trước một chiếc máy tính bảng đa ứng dụng, nhiều màu sắc. Đến năm 2010, sản phẩm iPad mới của Apple đã chiếm lĩnh vị trí chính trên sân khấu (Fowler và Kane 2010). Nhìn từ góc độ chi phí, không thể nói rằng Amazon sở hữu lợi thế cạnh tranh trước Apple trong việc sản xuất các thiết bị điện toán. Không khó đoán, trước sự xuất hiện của iPad, Amazon chọn cách phản ứng là giảm giá (Fowler 2010), nhưng thật không may, thị phần của Amazon vẫn tiếp tục suy giảm.

Dần dần, với sự kiên nhẫn mang tính chiến lược thể hiện qua dòng đầu tư tiếp tục vào mảng này, Amazon đã phục hồi phần nào bằng việc tung ra sản phẩm Kindle Fire, thiết bị đọc sách điện tử đầy đủ màu sắc. Tuy Kindle Fire không đưa Amazon lên vị trí thống lĩnh thị trường máy tính bảng, nhưng dù sao nó cũng giúp họ bán được hơn 7 triệu đơn vị sản phẩm Kindle tính đến năm 2012 (Nakashima 2012). Sự phục hồi này sẽ không thể xảy ra nếu như Amazon không nhanh chóng đưa ra quyết định giảm giá sản phẩm để duy trì một phần thị phần nhằm chuẩn bị cho công cuộc tái gia nhập thị trường với một sản phẩm đề xuất được nâng cấp.

Có thể tìm thấy những câu chuyện tương tự trong sự sụp đổ của Bethlehem Steel và cơ hội sống sót của tập đoàn Thép nước Mỹ trước sự xuất hiện của Nucor với các nhà máy mini chi phí thấp trên thị trường thép. Do thiếu cả lợi thế cạnh tranh lẫn sức mạnh định giá, các doanh nghiệp đều phải hết sức thận trọng. Họ phải tập trung vào mục tiêu sinh tồn khi đầu tư, phát triển một mục

tiêu giá trị hấp dẫn hơn nhằm thay đổi bối cảnh thị trường hoặc cách khác, họ có thể lập kế hoạch thoái lui khỏi thị trường sao cho giảm thiểu mức tổn thất.

Năng lực định giá

Quyết định chiến lược chủ đạo thứ tư về định giá là xác định năng lực của doanh nghiệp trong việc quản lý các quyết định về giá này, xét cả đến những quyết định ở cấp độ chiến lược lẫn cấp độ quản lý. Nếu tất cả vấn đề vừa được đề cập ở trên vẫn chưa đủ để nhấn mạnh rằng định giá là công việc đòi hỏi nhiều nỗ lực và sự cân nhắc cẩn thận, thì các phần sau sẽ thực hiện điều đó. Các cấp lãnh đạo không chỉ phải chịu trách nhiệm ra các quyết định này, mà các quyết định về giá của họ phải được dựa trên các dữ liệu thực tế, từ cả phía khách hàng và đối thủ, sau đó, các quyết định này phải được thực thi với sai sót ở mức tối thiểu vì những sai sót về định giá có thể khiến doanh nghiệp chịu thiệt hại hàng triệu đô-la, nếu không muốn nói là đánh đổi cả sự tồn vong của chính doanh nghiệp.

Năng lực định giá phụ thuộc vào chiến lược kinh doanh. Quyết định này gắn liền với chiến lược phân khúc giá, định vị giá và chiến lược phản ứng về giá cạnh tranh. Các phương án cấu trúc giá đòi hỏi những yêu cầu cụ thể về năng lực định giá. Chẳng hạn, việc quản lý danh mục hàng hóa của các cửa hàng thực phẩm sẽ đòi hỏi những chính sách, quy định, kỹ năng và công nghệ khác so với việc quản lý doanh thu của các hãng hàng không.

Để làm rõ vấn đề này, chúng ta hãy tìm hiểu về trường hợp của thương hiệu thời trang Abercrombie & Fitch (Kaufman, Casey và Saranow 2008; Cheng 2008; Casey 2008; Casey và Talley 2009; Holmes 2009; Talley 2010; Holmes 2010a; Holmes 2010b; Holmes và Dodes 2010; Zimmerman và Talley 2010; Jannarone 2010). Trong dịp Giáng sinh năm 2008, doanh số bán tại các cửa hàng cùng hệ thống của hãng này giảm mạnh đến 28%. Một năm sau, xu hướng giảm tiếp tục diễn ra, doanh số bán tại các cửa hàng cùng hệ thống giảm tiếp 19% nữa. Đợt sụt giảm doanh số lần thứ nhất có thể hiểu là do hệ quả của cuộc Đại Suy thoái, nhưng đợt sụt giảm lần thứ hai lại cho thấy dấu hiệu thương hiệu này đang trên đà trượt dốc, chứng tỏ không còn phù hợp với khách hàng. Trước tình hình trên, Michael Jeffries, CEO của Abercrombie & Fitch, quyết định dẫn dắt doanh nghiệp đi qua một hành trình gian khổ bao gồm phát triển chiến lược phương sai giá theo chiến thuật và trau dồi kỹ năng của tổ chức. Cần phải đưa ra những lựa chọn chiến lược dựa trên việc phân biệt rõ nhãn hiệu sản phẩm

nào được phép tồn tại phương sai giá và nhãn hiệu nào không. Thêm nữa, các quyết định được đưa ra dựa trên việc tái định vị thương hiệu so với đối thủ, cách quản lý các phương sai giá này và cách doanh nghiệp sẽ phản ứng trước những động thái khuyến mãi của đối thủ cạnh tranh. Sau nhiều năm phát triển, doanh số bắt đầu khởi sắc tại Abercrombie & Fitch. Trong quý IV năm 2010, doanh số bán tại cùng cửa hàng gia tăng (mức tăng trưởng chung cho cả năm 2010 là 7%) và lợi nhuận tại thị trường Mỹ tăng vọt 95%.

Tuy bản thân giá cả không phải là lợi thế cạnh tranh, nhưng định giá thì có thể. Nghĩa là, có thể nói rằng khả năng vượt trội của doanh nghiệp trong việc định giá hiệu quả với hiệu năng cao để thu được lợi nhuận cao hơn từ thị trường là một hình thức lợi thế cạnh tranh dựa trên nguồn năng lực của doanh nghiệp. Doanh nghiệp quyết định loại hình và mức độ chuyên nghiệp của năng lực định giá của họ: khả năng của bộ phận định giá trong việc phân khúc giá thị trường, cấu trúc định giá của họ, và sự nhạy bén của họ khi phản ứng về giá cả. Khi làm như vậy, họ cũng đồng thời đầu tư vào khả năng quyết định chính xác mức giá cho sản phẩm của mình.

Xin lưu ý, tôi có chủ ý khi nói rằng bản thân giá cả không phải là lợi thế cạnh tranh. Bất kỳ đối thủ nào cũng có thể bắt chước mức giá của doanh nghiệp nếu muốn. (Thử xem một người khó khăn như thế nào mới đưa ra được mức giá 9,99 đô-la, và khi nhìn thấy nó, bạn nhận ra ngay rằng mức giá này là có thể bắt chước được. Dù rằng mức giá 9,99 đô-la không mang lại lợi nhuận, nhưng việc ấn định mức giá này cho một sản phẩm là điều hoàn toàn có thể bắt chước). Tương tự, các nhà lãnh đạo có thể cho rằng mình là người thụ động về giá, nhưng ngay cả trong trường hợp đó, họ vẫn hoàn toàn được quyền không cung cấp sản phẩm/ dịch vụ nếu như mức giá mà khách hàng muốn trả không mang lại lợi nhuận, ít nhất là về dài hạn. Và khi doanh nghiệp có thể định giá có lãi cho sản phẩm của mình nhưng vẫn thấp hơn mức giá của đối thủ thì không phải nhờ giá cả mà doanh nghiệp có được lợi thế cạnh tranh đó, thay vào đó nhờ cấu trúc chi phí của họ, vốn là yếu tố tồn tại ở một vài nguồn lực khác.

Một số năng lực định giá của doanh nghiệp có thể thuê ngoài thực hiện hoặc dựa vào các bên thứ ba, chẳng hạn nghiên cứu thị trường hoặc các kỹ thuật phân tích cụ thể. Nhưng phần lớn năng lực định giá của doanh nghiệp phải được xây dựng từ chính nội bộ doanh nghiệp. Điều này có nghĩa là doanh nghiệp phải phát triển đội ngũ nhân sự có kỹ năng phù hợp, thiết kế các quy trình nhằm

xác định đúng người cần tham gia vào đúng thời điểm, đồng thời cung cấp cho họ những dữ liệu đúng đắn để hỗ trợ họ trong quá trình ra quyết định và định hướng văn hóa doanh nghiệp theo hướng định giá dựa trên giá trị. Việc lựa chọn phát triển năng lực định giá mức chuyên nghiệp như thế nào là quyết định thuộc về ban lãnh đạo cấp cao.

Chương 5
Quản lý giá

Nếu trong chiến lược kinh doanh, doanh nghiệp có tính đến phương thức thu hút khách hàng trước đối thủ cạnh tranh; và những cách thức định vị, cấu trúc và quản lý giá để đạt được chiến lược kinh doanh đó thuộc về vấn đề chiến lược định giá, khi đó chúng ta vẫn còn phải làm sao thực hiện thành công những mục tiêu mang tính định hướng đầy tham vọng đó. Quản lý giá biến chiến lược kinh doanh và chiến lược định giá của doanh nghiệp thành hành động.

Quản lý giá có thể chia ra thành ba loại thách thức với sự hậu thuẫn của thách thức thứ tư. Ba loại thách thức này là định giá thị trường, chính sách biến thể giá và thực thi giá. Để cung cấp thông tin nhằm xử lý các thách thức về quản lý giá, cung cấp dữ liệu cho chiến lược định giá và có lẽ là cho cả chiến lược kinh doanh nói chung, chúng ta có phân tích định giá. Phân tích định giá là nền tảng, là cơ sở cho tất cả khía cạnh về định giá, như minh họa ở Khung Định giá Dựa trên Giá trị.

Định giá thị trường đề cập đến việc đặt ra mức giá niêm yết hoặc biên lợi nhuận hay ít nhất là mức giá hoặc biên lợi nhuận mục tiêu cho sản phẩm trong một thị trường cụ thể. Đây là phần việc cụ thể và chi tiết hơn nhiều so với việc hoạch định chiến lược định giá. Ngược lại, trong khi chiến lược định giá có thể quyết định vị thế của sản phẩm so với các sản phẩm cạnh tranh, thì định giá thị trường chuyển đổi quyết định đó thành một con số cụ thể. Và trong khi phân khúc giá nhằm xác định cấu trúc giá tổng thể, định giá thị trường đưa con số đó thành các thông số của cấu trúc giá.

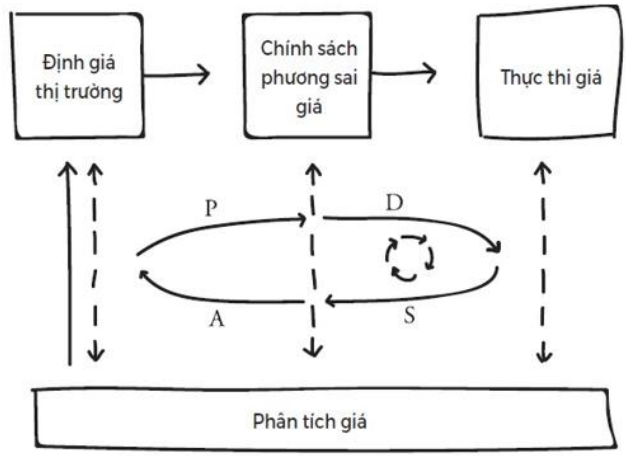
Chính sách phương sai giá chỉ việc xác định các loại hình khuyến mãi cụ thể về giá được tung ra, các chương trình giảm giá được

mở rộng ra sao và các điều kiện hay thời điểm được phép áp dụng các phương sai giá này. Nếu chiến lược định giá cho phép tồn tại biến thể giá, các biến thể này phải được quản lý chặt chẽ. Và nếu chiến lược định giá cạnh tranh quy định các điều kiện liên quan đến việc phản ứng trước các động thái định giá của đối thủ, có thể sử dụng Chính sách phương sai giá để tinh chỉnh giá cả nhằm đáp ứng những thay đổi tình thế trong bối cảnh định giá cạnh tranh.

Thực thi giá đề cập đến việc mở rộng và thu thập thông tin cụ thể về giá cả từ các quyết định mua sắm của từng cá nhân khách hàng ở cấp độ từng giao dịch. Thông qua thực thi giá, việc định giá và Chính sách phương sai giá ở cấp độ thị trường do ban lãnh đạo ban hành, được đưa vào triển khai ở cấp độ từng giao dịch với khách hàng. Trong thị trường B9B, quá trình này bao gồm các khâu xây dựng đề xuất, đàm phán giá giao dịch, cách thức thanh toán, xuất hóa đơn... Trong thị trường B2C, quá trình này bao gồm các khâu hoàn tiền coupon khuyến mãi, quản lý hóa đơn, thanh toán, quản lý tiền mặt và thẻ tín dụng, giảm giá... Mục đích của chức năng phân tích định giá là cung cấp thông tin cho các quyết định về giá trong toàn doanh nghiệp. Thông qua phân tích định giá, doanh nghiệp muốn bảo đảm rằng họ có được mức giá đúng vào đúng thời điểm với đúng khách hàng. Phân tích định giá cung cấp cho Chính sách phương sai giá các thông tin như tác động của các chương trình giảm giá và khuyến mãi, những thay đổi về giá trên thị trường và tác động của phương sai giá đối với hành vi và quyết định mua sắm của khách hàng. Phân tích định giá cung cấp thông tin cho khâu định giá ở cấp độ thị trường thông qua các hoạt động nghiên cứu thị trường về tình hình đối thủ, giá trị khác biệt của sản phẩm đề xuất mà doanh nghiệp cung cấp, những sự khác biệt về độ nhạy cảm của khách hàng về giá cả và lợi ích theo phân khúc thị trường. Ngoài ra, phân tích định giá cũng hỗ trợ quá trình ra quyết định chiến lược bằng cách định hướng cho chiến lược định giá, làm rõ những yêu cầu của khách hàng và giám sát các hoạt động cạnh tranh của đối thủ trong ngành (xem Hình 5.1).

Thách thức định giá của công ty SaaS

Để minh họa cách điều phối chức năng quản lý giá của các doanh nghiệp lớn, chúng ta hãy cùng xem xét câu chuyện về một doanh nghiệp dịch vụ phần mềm (SaaS) hoạt động trong lĩnh vực B2B, vì lý do bảo mật danh tính doanh nghiệp, chúng ta tạm gọi doanh nghiệp đó là Công ty SaaS.



Hình 5.1. Các chức năng quản lý giá

Công ty SaaS đã tăng trưởng nhanh chóng với doanh thu trên 100 triệu đô-la và chiếm thị phần chủ đạo trong một thị trường có tính tập trung tương đối cao chỉ với một đối thủ cạnh tranh lớn. Sản phẩm của họ nhắm vào một nhóm khách hàng nhất định muốn giải quyết một nhu cầu rất cụ thể. Trước khi công ty SaaS xuất hiện, thị trường này chủ yếu hoạt động trong thế giới phi trực tuyến. Với sản phẩm đề xuất của SaaS, thị trường này có thể hoạt động trong không gian số từ bất kỳ địa điểm nào trên thế giới với mức chi phí thấp hơn nhiều.

Thông qua giai đoạn tăng trưởng nhanh chóng, công ty SaaS đã sử dụng một cấu trúc giá và điểm giá nhằm giải quyết thỏa đáng nhu cầu và hành vi của thị trường mục tiêu ban đầu. Quá trình phát triển của thị trường từ giai đoạn giới thiệu chuyển sang giai đoạn trưởng thành, ban đầu chủ yếu từ sự tiết kiệm chi phí đạt được thông qua cách tiếp cận của công ty SaaS. Và khi thị trường đang trên đà đến giai đoạn trưởng thành ban đầu, người ta cũng bắt đầu nhìn ra những nhu cầu mới trên thị trường, có thể được phục vụ thông qua sản phẩm đề xuất cốt lõi của công ty SaaS.

Thật đáng tiếc, cấu trúc giá và điểm giá lịch sử của công ty SaaS lại không phù hợp với nhu cầu và thiện chí chi trả của nhiều người trong phân khúc thị trường mới xác định này. Trong một số trường hợp, mức giá ấn định trước lại quá thấp, nghĩa là công ty SaaS bị "hớ" trong những giao dịch này. Trong một số trường hợp khác, mức giá họ ấn định lại quá cao, nên rốt cuộc hoặc bị mất cơ hội làm ăn hoặc phải giảm giá không theo quy định và rất khó dự đoán.

Để quản lý sự thiếu nhất quán trên giữa định giá thị trường đã đưa ra và nhu cầu thị trường thực tế, công ty SaaS ủy quyền bộ phận kinh doanh được phép điều chỉnh giá dựa trên nhận định của họ về thiện chí chi trả của khách hàng trong từng giao dịch. Nhờ lối tiếp cận này, doanh thu của công ty SaaS liên tục phát triển, giúp họ linh hoạt và nhanh gọn trong việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng và giữ vị thế thống lĩnh trên thị trường.

Tuy nhiên, khi ngành này tiến dần tới ngưỡng trưởng thành, cách định giá này không còn phù hợp nữa vì mức giá ở cấp độ giao dịch bắt đầu không còn tương đồng với mức giá kỳ vọng ở cấp độ thị trường.

Bộ phận tài chính cần có sự ổn định và quy củ về mặt định giá, quản lý hợp đồng, quản lý hóa đơn cho khách hàng và doanh thu. Bộ phận quản lý kinh doanh thường xuyên phải xử lý những yêu cầu điều chỉnh giá cả trong khi mong muốn của họ là dành thời gian để phát triển các thị trường mới. Những nhân viên mới của bộ phận kinh doanh cảm thấy bối rối, không hiểu nên áp dụng mức giá nào cho từng giao dịch cụ thể, và không biết cần phải xin thay đổi giá ở thời điểm nào cho phù hợp. Bộ phận quản lý sản phẩm không dự đoán được các đặc điểm mới của sản phẩm có vai trò ý nghĩa ra sao. Và mỗi trường hợp sử dụng sản phẩm mới hay thị trường mới đều tạo ra những thách thức riêng về định giá.

Các nhà lãnh đạo cấp cao nhận thức được sự gia tăng trong các loại chi phí hữu hình và chi phí cơ hội do những thách thức về mặt vận hành đó mang lại, và họ muốn có sự ổn định hơn trong hoạt động dự đoán doanh thu. Họ không muốn để mất thị phần vào tay đối thủ chính của mình, cũng không muốn giảm giá quá nhiều. Để khắc phục những thách thức trên về mặt vận hành và dự đoán doanh thu trong khi vẫn tiếp tục phát triển doanh thu trong bối cảnh thị trường cạnh tranh, ban lãnh đạo cấp cao ở công ty SaaS quyết tâm cải tiến bộ phận quản lý giá và cân nhắc lại cấu trúc giá của mình. Lãnh đạo từ các bộ phận vận hành, kinh doanh, marketing và tài chính đều chung tay với họ trong việc xác định và thực thi những biện pháp cải tiến cần thiết.

Định giá thị trường

Định giá thị trường đặt ra mức giá cho mọi sản phẩm đề xuất của doanh nghiệp. Quá trình này bao gồm rà soát lại mức giá, cập nhật để nâng cấp, và hoạch định mức giá bán trên thị trường cho các sản phẩm đề xuất mới.

Định giá thị trường xác định các thông tin chi tiết về chiến lược kinh doanh và chiến lược định giá. Các vấn đề này bao gồm mức giá cụ thể cho một sản phẩm đề xuất cụ thể trong một thị trường cụ thể. Dù cho chiến lược kinh doanh đòi hỏi phải tối ưu hóa lợi nhuận ngay tại thời điểm bắt đầu triển khai hay đầu tư để tạo ra lợi nhuận cao hơn trong tương lai, thì định giá thị trường cũng đều nhằm đặt ra mức giá có khả năng giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu kinh doanh mong muốn của mình.

Giá thị trường thường được niêm yết mỗi năm một lần, vì đây là một phần trong chu kỳ lập kế hoạch hằng năm, nhưng tần suất này cũng có thể nhiều hay ít hơn tùy theo đặc điểm từng ngành và theo năng lực của doanh nghiệp. Giữa các chu kỳ định giá thị trường, hầu hết những sự thay đổi trong nhu cầu của khách hàng và hành động của đối thủ cạnh tranh đều được giải quyết thông qua chính sách biến thể giá. Với những trường hợp cực đoan, trong đó thị trường trải qua những biến cố lớn, doanh nghiệp có thể sẽ phải thực hiện định giá ở cấp độ thị trường với tần suất dày đặc hơn. Việc cập nhật giá cả có thể xuất phát từ việc doanh nghiệp phải điều chỉnh giá theo tình hình lạm phát hoặc theo những thay đổi về chi phí đầu vào, phản ứng trước những động thái của đối thủ, nỗ lực thúc đẩy những chính sách, quy định mới trong ngành để đạt được kết quả cao hơn, xác định nhu cầu mới của khách hàng hoặc những thay đổi trong thiện chí chi trả của họ, hoặc phản ứng trước một cú sốc kinh tế mang lại lợi ích bất đối xứng cho một số đối thủ cạnh tranh.

Một hình thức định giá thị trường mang tính động rất lớn là định giá cạnh tranh năng động. Trong định giá cạnh tranh năng động, giá cả được cập nhật hằng ngày, nếu không muốn nói là hằng giờ, để phản ánh các động thái giá cả của đối thủ. Mục đích của định giá cạnh tranh năng động là làm sao để liên tục giữ vị trí nhà cung cấp có mức giá thấp nhất trên thị trường hoặc để liên tục duy trì một mức giá khác biệt nhất quán. Định giá cạnh tranh năng động thường không phù hợp với hầu hết các doanh nghiệp bởi vì nhìn chung, nó sẽ mang lại mức giá cả thấp hơn cho cả doanh nghiệp và toàn ngành, đồng thời làm suy giảm lợi nhuận. Tuy vậy, các doanh nghiệp coi thị phần làm chiến lược kinh doanh sẽ thấy cách định giá thị trường này là hấp dẫn. Ngay cả các ngành hàng không và dịch vụ ngành khách sạn, vốn áp dụng hoạt động quản lý doanh thu (lợi nhuận), một hình thức của định giá năng động, cũng không thể cập nhật giá cả thường xuyên như các doanh nghiệp sử dụng chính sách định giá cạnh tranh năng động (tuy rằng họ có cập nhật tình trạng ghế trống tính theo các hạng vé vài lần mỗi ngày).

Đối với hầu hết các ngành nghề, định giá thị trường sẽ cho ra kết quả là giá niêm yết. Trong một số ngành nghề, chẳng hạn sản xuất và phân phối, định giá cấp độ thị trường có thể ngụ ý chỉ biên lợi nhuận niêm yết chứ không phải là giá thực tế vì chi phí đầu vào có sự biến thiên rất lớn trong thời gian một năm. Một số doanh nghiệp sử dụng giá và biên lợi nhuận mục tiêu thay vì giá niêm yết, cho phép áp dụng dải phương sai giá ở cấp độ giao dịch ở mức trên hoặc dưới mức giá mục tiêu đã xác định. Việc sử dụng cách định giá mục tiêu thay vì định giá niêm yết xuất phát từ nhu cầu tạo ra sự linh động để kịp thời phản ứng trước những tình huống cụ thể với từng khách hàng cá nhân. Thật không may, việc sử dụng cách định giá mục tiêu cũng gắn liền với sự phức tạp gia tăng trong tổ chức, với rủi ro tiềm ẩn khi định giá cao hơn và với thực tế là doanh nghiệp không thể phát tín hiệu kỳ vọng về giá cả cho khách hàng thông qua nó.

Đối với các cấu trúc giá vượt ra ngoài khuôn khổ định giá theo đơn vị sản phẩm cơ bản, định giá thị trường xác định các tham số vô hướng sử dụng trong cấu trúc giá để xác định định giá ở cấp độ khách hàng. Chẳng hạn, trong một chiến lược gói giá có tính chiến lược, định giá thị trường có thể sẽ vừa giúp điều chỉnh theo hướng tăng mức giá của từng sản phẩm trong gói, đồng thời lại giúp tính toán mức giá của gói sản phẩm sao cho nó thấp hơn tổng mức giá của từng sản phẩm trong gói cộng lại nhưng vẫn cao hơn so với mức giá của bất kỳ sản phẩm cụ thể nào trong gói. Hoặc, nếu một sản phẩm đề xuất phần mềm bán lẻ được điều chỉnh dựa trên diện tích của không gian bán lẻ, khi đó định giá thị trường sẽ xác định mức giá cần tính là theo đơn vị diện tích của không gian bán lẻ.

Nghiên cứu và phân tích thị trường là những công cụ chủ đạo được dùng để hoạch định giá thị trường. Trong định giá, có ba phương pháp nghiên cứu chính thường được áp dụng, bao gồm (1) lập mô hình giá trị trao đổi với khách hàng, (2) khảo sát khách hàng thông qua các phân tích kết hợp và (3) phân tích thống kê các dữ liệu giao dịch để phát hiện những cơ hội điều chỉnh giá. Phương pháp cụ thể mà doanh nghiệp nên áp dụng sẽ được quyết định dựa trên lĩnh vực hoạt động, cơ sở khách hàng và sản phẩm đề xuất của doanh nghiệp. Cả ba cách tiếp cận trên đều nhắm đến mục tiêu chung là xác định mức giá có thể tối ưu hóa khả năng sinh lời hay là vạch ra được chiến lược định giá cho doanh nghiệp.

Giá trị của nghiên cứu thị trường là giúp làm sáng tỏ những điều còn chưa chắc chắn, xác nhận hoặc bác bỏ các giả thiết hoặc giúp định giá thị trường chuẩn xác hơn. Nó có thể cho thấy mặt bằng

khách hàng trung bình trên thị trường có những nhận định gì về sản phẩm đề xuất của doanh nghiệp, đồng thời chỉ ra những mức độ thiện chí chi trả khác nhau giữa những khách hàng hoặc phân khúc khách hàng khác nhau. Nghiên cứu thị trường có thể xác định những yếu tố góp phần củng cố hay hủy hoại giá trị đối với khách hàng. Nó cũng có thể tìm hiểu độ nhạy cảm về giá cả của khách hàng trước những lợi ích và thương hiệu khác nhau và cả độ nhạy cảm về giá cả của thị trường nói chung.

Để có thể triển khai, thực hiện hiệu quả các hoạt động cần thiết nhằm nghiên cứu thị trường, xác định các thông số định giá, giải quyết những vấn đề thắc mắc trong nội bộ doanh nghiệp, đạt mục tiêu đặt giá phù hợp với chiến lược kinh doanh và duy trì các hoạt động trên, thì định giá thị trường phải trở thành một quy trình hoạt động chuyên nghiệp. Hơn nữa, do định giá thị trường tác động đến toàn bộ hoạt động nội bộ của tổ chức, từ bộ phận kinh doanh cho đến các bộ phận vận hành, quản lý sản phẩm và tài chính, do đó các phòng ban này phải được cung cấp đầy đủ mọi thông tin liên quan để cùng tham gia quá trình định giá thị trường.

Định giá thị trường lâu nay vẫn mặc định là trách nhiệm của bộ phận quản lý sản phẩm hoặc nghiên cứu thị trường. Các nghiên cứu gần đây đã chỉ ra rằng lợi nhuận của cả doanh nghiệp sẽ được cải tiến hơn nếu các quyết định về giá thị trường có sự tham gia của ban lãnh đạo từ nhiều phòng ban khác nhau, chẳng hạn từ phía lãnh đạo bộ phận kinh doanh, tài chính và các bộ phận khác, dù rằng điều đó có nghĩa là họ sẽ phải đảm nhận trách nhiệm nhiều hơn. Như vậy, ban lãnh đạo doanh nghiệp nên để các phòng ban có trách nhiệm cùng tham gia quá trình định giá thị trường, việc này cũng áp dụng cho cả những doanh nghiệp hoạt động trong các lĩnh vực thường xuyên thay đổi.

Vậy nên đề xuất ai tham gia việc ra quyết định này? Nên thực hiện nghiên cứu nào, thu thập dữ liệu gì về khách hàng để cung cấp thông tin cho quá trình ra quyết định? Nên chia sẻ dữ liệu thị trường như thế nào trong nhóm phụ trách ra quyết định? Những thành viên nào trong doanh nghiệp cần phải cung cấp thông tin đầu vào cho quá trình ra quyết định? Những nhà quản lý nào cần phải được biết thông tin về quyết định đó? Và ai sẽ là người thực sự có quyền đưa ra quyết định? Xét về góc độ quản lý, đây là những câu hỏi cần có đáp án rõ ràng, thiết thực khi xác định quy trình định giá ở cấp độ thị trường.

Định giá thị trường của công ty SaaS

Tại công ty SaaS, ban lãnh đạo thể hiện quan điểm cởi mở đối với việc rà soát lại cấu trúc định giá, đồng thời cam kết cải tiến định nghĩa của họ về giá niêm yết. Các bộ phận kinh doanh, marketing và tài chính đều muốn đi đến thống nhất các vấn đề này, nhưng mỗi bộ phận với kiến thức chuyên môn thuộc các lĩnh vực riêng nên có cách nhìn nhận khác nhau về những gì được coi là cần thiết. Từng bộ phận thực hiện cách thức phân tích khác nhau để tìm ra các dữ liệu, làm rõ các vấn đề thực tế, và sau đó thống nhất đi đến quyết định việc quản lý các bộ phận kinh doanh, marketing, tài chính, và phòng hành chính đề xuất lên ban lãnh đạo cấp cao.

Thứ nhất, tiến hành nghiên cứu dữ liệu giao dịch lịch sử để tìm ra những xu hướng liên quan đến định giá giao dịch và nhu cầu khách hàng. Phân tích này giúp xác định mức giá có thể chấp nhận được và các phương sai giá trên thị trường. Điều quan trọng ở đây là, có thể thiết lập mối tương quan giữa một số phương sai giá này với dữ liệu sử dụng của khách hàng để hỗ trợ quá trình phát triển cấu trúc giá mới. Nó cũng giúp làm rõ những vấn đề còn tồn đọng ở cấu trúc giá hiện tại và thông qua các kỹ thuật mô phỏng thị trường, xác định các thông số trong cấu trúc giá mới có tác động đối với mức giá chung như thế nào dù ở mức tối thiểu. Điều này có ý nghĩa khá quan trọng vì nếu nhà lãnh đạo muốn tăng hay giảm giá thì họ cần phải biết chính xác nên điều chỉnh cấu trúc giá mới như thế nào để đạt được mục đích của mình.

Thứ hai, ban lãnh đạo tổ chức các cuộc trao đổi với các trưởng bộ phận kinh doanh, marketing, tài chính và hành chính để tìm hiểu các quan điểm, mối lo ngại và mục tiêu của họ đối với các sản phẩm đề xuất của công ty SaaS. Kết hợp với các thông tin thu thập được trong quá trình khai thác dữ liệu, những cuộc thảo luận giữa các bộ phận này đã nhanh chóng khám phá các quan điểm của các trưởng bộ phận, giúp họ nhìn nhận thời cơ và thách thức từ nhiều góc nhìn khác nhau và xác định được con đường cụ thể hướng đến quá trình định giá thị trường tốt hơn.

Thứ ba, để kiểm tra các giả định và làm rõ những điều còn chưa chắc chắn liên quan đến quan điểm của khách hàng, việc phỏng vấn trực tiếp khách hàng là rất cần thiết Những cuộc phỏng vấn này đã xác nhận, làm rõ những hoài nghi của các trưởng bộ phận về những thách thức do cấu trúc giá cũ tạo ra, làm rõ phương pháp xử lý những thách thức ở cấp độ giao dịch của đề xuất cấu trúc giá mới và phác ra một bức tranh toàn cảnh về quan điểm của khách hàng đối với sản phẩm của công ty SaaS khi so sánh với các đối thủ khác.

Đối với các quyết định dựa trên thông tin được thu thập và thẩm định thông qua các nghiên cứu khách hàng, bộ phận định giá đã đưa ra những khuyến nghị cho ban lãnh đạo cấp cao, bao gồm đại diện các bộ phận pháp chế, công nghệ thông tin, kinh doanh, tài chính, marketing, hành chính và CEO. Sau khi được phê duyệt, công ty SaaS đã có được một danh sách giá mới với sự thống nhất của các bộ phận quản lý sản phẩm, kinh doanh, tài chính và hành chính. Với danh sách này, ban lãnh đạo cấp cao cũng cảm thấy tự tin vì sẽ hỗ trợ cải tiến khả năng dự đoán về doanh thu, giảm bớt những thách thức của việc quản lý các biến thể giá, thậm chí còn có thể cải tiến doanh số bán hàng và giá cả giao dịch.

Chính sách quản trị định giá thị trường này đã trở thành tài liệu quan trọng để công ty SaaS có thể vận dụng nó cho các chu kỳ định giá thị trường tiếp theo trong tương lai.

Chính sách phương sai giá

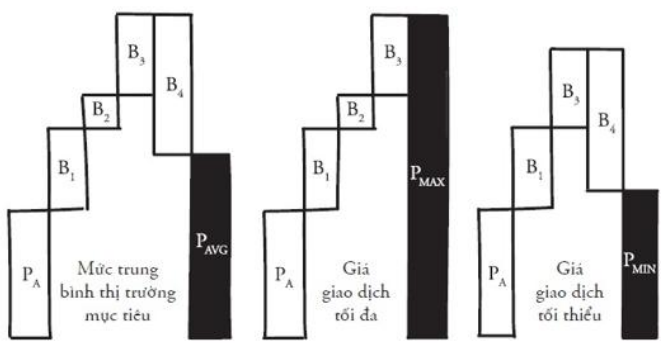
Chính sách phương sai giá xác định các nguyên tắc cần áp dụng khi triển khai các chương trình giảm giá và khuyến mãi. Sau khi giá thị trường đã được niêm yết, chắc chắn sẽ có đề xuất phê duyệt một sản phẩm nào đó nê giảm giá. Ở cấp độ chiến lược, doanh nghiệp sẽ quyết định xem có nên cho phép tồn tại các phương sai giá hay không. Không nhất thiết lúc nào cũng phải né tránh biến thể giá, nhưng nếu áp dụng chúng, doanh nghiệp phải biết quản lý chúng thật chặt chẽ. Trong trường hợp này, các Chính sách phương sai giá sẽ quyết định hình thức và các tình huống áp dụng biến thể giá.

Không phải tất cả doanh nghiệp đều cho phép thực hiện các hoạt động giảm giá và khuyến mãi về giá. Apple duy trì chính sách không giảm giá trong suốt vài thập niên đối với các dòng sản phẩm của mình. Ngược lại, Samsung quản lý các phương sai giá trên khắp các lĩnh vực kinh doanh và dòng sản phẩm của họ. Các doanh nghiệp khác có thể cho phép áp dụng phương sai giá ở một số sản phẩm, chẳng hạn đối với máy in HP của công ty máy tính HP, trong khi vẫn duy trì cùng một mức giá ở sản phẩm mực in. (Trên thị trường điện thoại di động mà Apple và Samsung cạnh tranh với nhau, chúng ta để ý thấy rằng, dù Samsung bán được nhiều sản phẩm hơn Apple, nhưng Apple lại kiếm được nhiều lợi nhuận hơn – tính đến thời điểm biên soạn cuốn sách này).

Mục tiêu của Chính sách phương sai giá là nhằm điều chỉnh để tạo ra sự cân bằng hài hòa giữa giá cả và thiện chí chi trả của khách hàng ở cấp độ giao dịch sau khi áp dụng công cụ định giá thị

trường phù hợp. Như đã lưu ý, với cùng một sản phẩm đề xuất, mỗi khách hàng sẽ nhìn nhận nó mang đến những lợi ích khác nhau và do đó, thiện chí chi trả của họ cũng khác nhau. Nếu giữ mức giá nhất quán ở cấp độ thị trường, sẽ chỉ có một số khách hàng sẵn sàng chi trả cao hơn nên doanh nghiệp không thể tăng doanh số. Tương tự, một số khách hàng lại cho rằng mức giá đó quá đắt và doanh nghiệp bỏ lỡ cơ hội làm ăn với những người này. Một Chính sách phương sai giá được thiết kế hiệu quả giúp doanh nghiệp vừa tăng số lượng khách hàng vừa khai thác nhiều giá trị từ thị trường với các hướng dẫn cần thiết cho phân khúc thị trường vi mô.

Để hình dung rõ hơn, giả sử một sản phẩm đề xuất đang phải đối mặt với sự cạnh tranh như minh họa ở Hình 5.9. Sản phẩm đề xuất cạnh tranh được định giá ở mức PA. Doanh nghiệp cung cấp thêm các lợi ích B1, B2, và B3 nhưng lại thiếu lợi ích B4. Do đó, doanh nghiệp tính toán rằng mức giá bán trên thị trường dành cho khách hàng trung bình ngang bằng với mức giá của đối thủ cạnh tranh, cộng thêm giá trị của các lợi ích bổ sung trừ đi giá trị của lợi ích bị thiếu: PAVG = PA + (B1 + B2 + B3 – B4) – xem minh họa ở phần ngoài cùng bên trái.



Hình 5.2. Biến thể trong trao đổi giá trị với khách hàng

Sau khi sản phẩm ra mắt trên thị trường, có thể có những khách hàng không quan tâm đến lợi ích bị thiếu B4, và do đó, họ sẵn sàng chi trả ở mức giá cao hơn so với cách tính toán của doanh nghiệp. Đối với các khách hàng này, mức giá giao dịch tối đa khả thi sẽ cao hơn nhiều so với mức giá thị trường trung bình, theo công thức: PMAX = PA + (B1 + B2 + B3), như minh họa đồ thị ở giữa. Việc định giá sản phẩm ở mức giá thị trường trung bình, PAVG, sẽ khiến doanh nghiệp bị "hớ" với nhóm khách hàng này, và trong trường hợp này doanh nghiệp có động cơ để sử dụng mức giá tối đa khả thi là PMAX.

Ngược lại, có thể có những khách hàng không quan tâm tới lợi ích B2 mà doanh nghiệp cung cấp, do đó họ không sẵn sàng chi trả mức giá thị trường trung bình, mà muốn trả mức giá thấp hơn nhưng doanh nghiệp vẫn có lãi. Đối với nhóm khách hàng này, thiện chí chi trả của họ vẫn mang lại lợi nhuận và do đó có thể dùng ngưỡng này để xác định mức giá giao dịch tối thiểu (nếu mức giá đó phù hợp với chiến lược so với sản phẩm đề xuất này), theo công thức: PMIN = PA + (B1 + B3 – B4), như minh họa ở phần ngoài cùng bên phải. Định giá sản phẩm ở mức giá thị trường trung bình, PAVG, sẽ loại nhóm khách hàng tiềm năng này ra khỏi thị trường khiến doanh số bán giảm đi và trong trường hợp này, doanh nghiệp nên sử dụng mức giá tối thiểu chấp nhận được, PMIN.

Việc áp một mức giá duy nhất cho toàn bộ thị trường sẽ gây ra sự thiếu hiệu quả cho thị trường. Như đã chỉ ra, những khách hàng lẽ ra đã có thể mua được sản phẩm lại bị loại ra khỏi thị trường vì giá cao quá, còn những khách hàng lẽ ra đã có thể trả thêm tiền lại chỉ phải trả mức giá thấp hơn. Để khắc phục những sự thiếu hiệu quả như vậy trên thị trường do chính sách chỉ áp dụng một mức giá gây ra, nhiều doanh nghiệp lớn cho phép áp dụng các biến thể giá.

Tiếp tục với ví dụ trên nhưng xét ở trường hợp doanh nghiệp cho phép tồn tại các biến thể giá, khi đó doanh nghiệp có thể khôn khéo lựa chọn định giá cho sản phẩm ở mức giá giao dịch tối đa cho toàn bộ thị trường (biểu đồ ở giữa). Mức giá thị trường niêm yết này sẽ cao hơn nhiều so với giá trị định giá trung bình của sản phẩm trên thị trường (đồ thị bên trái), nhưng một số khách hàng sẽ sẵn sàng chi trả cho mức giá này. Đối với những người không muốn trả mức giá này, doanh nghiệp sẽ cho phép áp dụng các phương sai giá dao động tới ngưỡng giá giao dịch tối thiểu chấp nhận được, nhưng không dưới mức này (đồ thị bên phải).

Nếu các phương sai giá này được triển khai một cách cẩn thận, lợi nhuận của doanh nghiệp sẽ tăng lên, số lượng khách hàng được phục vụ cũng gia tăng, do đó cách định giá này sẽ mang lại nhiều giao dịch có doanh thu tiềm năng hơn.

Đó là mục đích của chính sách biến thể giá: cải tiến dòng chảy giao dịch và khả năng sinh lời thông qua việc cải tiến kỹ thuật phân khúc giá. Nhưng cái khó của Chính sách phương sai giá nằm gọn trong vế chứa chữ "nếu": Nhà lãnh đạo cần làm gì để xác định được khi nào thì việc áp dụng phương sai giá là cần thiết và mang lại lợi nhuận, và họ cần làm gì để xác định khi nào không nên áp dụng biến thể giá? Không phải khách hàng nào cũng đòi hỏi giảm

giá hay khuyến mãi, nhưng luôn có một số người lại mong như vậy và phương sai giá có thể sẽ giúp cải tiến khả năng sinh lời cho doanh nghiệp trong trường hợp này.

Những sự cải tiến nhỏ trong Chính sách phương sai giá cũng có thể mang lại những tiến bộ lớn về khả năng sinh lãi, trong khi đó những sai sót nhỏ nhặt trong chính sách biến thể giá, cộng dồn lại có thể khiến doanh nghiệp thiệt hại hàng triệu đô-la. Điều này lý giải tại sao hầu hết mọi doanh nghiệp đều đau đầu khi hoạch định chính sách biến thể giá.

Trước đây, Chính sách phương sai giá được coi là thuộc phạm vi trách nhiệm của bộ phận kinh doanh, nhưng hiện nay ngày càng có nhiều doanh nghiệp lớn tìm cách siết chặt hơn hoạt động quản lý biến thể giá. Nghiên cứu đã chỉ ra rằng sự tham gia của nhiều bộ phận chức năng khác nhau sẽ nâng cao chất lượng quá trình ra quyết định. Các doanh nghiệp ngày càng yêu cầu sự tham gia của bộ phận kinh doanh, marketing, tài chính, phân tích định giá và các bộ phận khác – nếu không muốn nói là cả sự tham gia của CEO – nhằm cải tiến kết quả của các quyết định.

Các doanh nghiệp đặt mục tiêu giảm hay gia tăng các hoạt động giảm giá đều nhận thấy khó triển khai Chính sách phương sai giá một cách đúng đắn. Chúng ta hãy cùng xem lại giai đoạn đầy sóng gió của Tập đoàn chuỗi bán lẻ JCPenney khi Ron Johnson giữ vị trí CEO từ năm 2011 đến 2013, trong thời gian đó ông đã quyết định chấm dứt tất cả chương trình giảm giá và khuyến mãi với kết quả doanh số sụt giảm – đây chính là những thách thức mà một doanh nghiệp có thể gặp phải khi tiết giảm các hoạt động giảm giá. Hoặc, chúng ta cũng có thể nghĩ đến cách tuần tự tiết giảm có phương pháp của Michael Jeffries, CEO Abercrombie & Fitch trong giai đoạn 2009-2011, theo đó, ông đưa ra các chương trình giảm giá đồng thời dẫn dắt tổ chức của mình học cách quản lý hiệu quả các chương trình này; kết quả là Abercrombie & Fitch duy trì được biên lợi nhuận cao so với hầu hết các đối thủ của họ trên thị trường.

Tuy phương sai giá là thách thức thường nhật đối với hầu hết các doanh nghiệp, nhưng không nhất thiết điều chỉnh liên tục chính sách này. Thay vào đó, các doanh nghiệp nên thực hiện rà soát và điều chỉnh Chính sách phương sai giá định kỳ hằng quý.

Chính sách phương sai giá xác định loại hình khuyến mãi và giảm giá được phép áp dụng cùng điều kiện và mức độ được phép áp dụng. Nếu một đề xuất giảm giá/khuyến mãi không đáp ứng được

yêu cầu của chính sách biến thể giá, khi đó, chính sách này cũng có thể xác định những nguyên tắc leo thang trong thẩm quyền quyết định để quyết định những trường hợp nào được hưởng chính sách giảm giá/khuyến mãi đặc cách.

Phân tích định giá đã chứng minh được rằng nó có thể cải tiến đáng kể Chính sách phương sai giá. Thông qua quá trình khai thác dữ liệu, doanh nghiệp có thể xác định được các phân khúc thị trường và định giá dựa theo đó. Và thông qua những hoạt động thử nghiệm có kiểm soát chính sách biến thể giá, doanh nghiệp có thể dần dần cải tiến quá trình ra quyết định của mình. Nhờ áp dụng công nghệ thông tin hiện đại, nhiều doanh nghiệp đã tiết kiệm đáng kể chi phí phục vụ công tác phân tích, đánh giá và mang lại kết quả cho họ.

Nếu không có Chính sách phương sai giá thì chính sách mặc định là chính sách cho phép áp dụng bất kỳ mức giá nào vào bất kỳ thời điểm nào, miễn là nhân viên bán hàng và khách hàng đều chấp nhận. Kết quả là việc định giá luôn bị thay đổi, những khoản giảm giá lớn nhất thường rơi vào tay những khách hàng đàm phán giá quyết liệt nhất hoặc bị tận dụng bởi những nhân viên kinh doanh có thẩm quyền quyết định biến thể giá, chứ không dành cho những giao dịch trong đó việc giảm giá có thể tác động trực tiếp đến quyết định mua của khách hàng. Trong những trường hợp này, một trong những cách làm dễ nhất giúp lãnh đạo cải tiến chất lượng định giá và mức giá thu được từ thị trường là thiết lập Chính sách phương sai giá.

Đối với hầu hết các doanh nghiệp, Chính sách phương sai giá bắt đầu từ cấp độ các nguyên tắc về leo thang trong thẩm quyền quyết định. Khi khách hàng yêu cầu những khoản giảm giá sâu hơn, thẩm quyền phê duyệt sẽ được đẩy lên các cấp cao hơn trong tổ chức, cuối cùng là tới cấp CEO.

Tuy nhiên, quy trình leo thang về thẩm quyền quyết định phương sai giá có thể mang lại nhiều thách thức. Ví dụ, nó có thể khiến bộ phận kinh doanh có thành kiến mọi khách hàng đều rất nhạy cảm về giá, vì những dữ liệu phổ biến nhất, cập nhật nhất mà họ thu thập từ thị trường đều chỉ ra giá cả của doanh nghiệp là quá cao. Hoặc nó đòi hỏi nhiều thời gian, vừa gây trì hoãn giao dịch lại vừa lãng phí thời gian quý giá của các cấp quản lý. Cuối cùng, nó có thể khiến doanh nghiệp tốn nhiều thời gian và chiều theo ý muốn của những khách hàng trả giá thấp khi họ gây ầm ĩ về chuyện giá cả, trong khi lại không phục vụ chu đáo những khách hàng tốt nhất của doanh nghiệp, những người sẵn sàng chi trả theo mức giá

niêm yết, những khách hàng giúp doanh nghiệp đạt mức lợi nhuận cao hơn.

Một hướng giải quyết ở đây là đề ra các nguyên tắc để hướng dẫn về việc khi nào và với đối tượng nào có thể áp dụng biến thể giá. Các doanh nghiệp thường nghiệm thấy việc quản lý Chính sách phương sai giá dựa trên những nguyên tắc đã đưa ra sẽ dễ dàng hơn, thúc đẩy quá trình ra quyết định trong giao dịch, đồng thời cải tiến kết quả của Chính sách phương sai giá. Khi đặt ra những nguyên tắc về biến thể giá, các cấp lãnh đạo sẽ phải đặt ra các câu hỏi: Phân khúc nào xứng đáng được nhận biến thể giá? Phương sai giá có thể có mối liên hệ với việc cắt giảm chi phí khi xử lý đơn hàng, vận chuyển hay các khía cạnh khác không? Loại hình phương sai giá nào mang lại sự thay đổi lớn nhất trong xu hướng mua của khách hàng? Loại hình nào không mang lại hiệu quả? Phương sai giá có thể giúp củng cố lòng trung thành của khách hàng ra sao? Trong trường hợp nào thì phương sai giá trở thành yếu tố thúc đẩy khách hàng chuyển từ thương hiệu này sang thương hiệu khác, không giúp cải tiến lợi nhuận dài hạn nhưng gây ra những tổn thất lợi nhuận trong ngắn hạn?

Để đưa ra được những nguyên tắc hiệu quả, doanh nghiệp phải trải qua giai đoạn thử nghiệm và sai – đây cũng chính là lý do vì sao Chính sách phương sai giá phải được giám sát và điều chỉnh thường xuyên hơn so với định giá ở cấp độ thị trường. Nhiều doanh nghiệp nhận thấy rằng việc thử nghiệm Chính sách phương sai giá thường mang lại nhiều lợi nhuận hơn so với việc ra quyết định duy nhất một lần.

Cách giải quyết thứ hai là thay đổi cấu trúc khuyến khích bản thân đội ngũ bán hàng. Trong nhiều doanh nghiệp hàng đầu, nhưng không phải tất cả, kế hoạch khuyến khích đội ngũ bán hàng dịch chuyển từ cơ sở lượng hàng bán hoặc doanh thu sang cơ sở lợi nhuận. Sự dịch chuyển này diễn ra nhằm điều chỉnh các quyết định về phương sai giá của đội ngũ kinh doanh phù hợp với các mục tiêu về lợi nhuận của doanh nghiệp. Quyết định sử dụng cơ chế khuyến khích doanh số dựa trên cơ sở lợi nhuận là một quyết định mang tính chiến lược. Có thể nó không phù hợp với chiến lược của doanh nghiệp nếu như mục tiêu của doanh nghiệp là gia tăng thị phần thay vì gia tăng lợi nhuận. Và nó cũng có thể không hữu ích nếu như đội ngũ kinh doanh không có thẩm quyền quyết định về phương sai giá hoặc chi phí biến đổi[7] là không đáng kể so với giá thành. Các nghiên cứu khác đã chỉ ra rằng bản thân động thái lôi kéo sự tham gia của bộ phận kinh doanh vào các quyết định về giá ở cấp độ thị trường góp phần làm giảm yêu cầu

phải điều chỉnh chính sách khuyến khích.

[7] Chi phí biến đổi: Chỉ các loại chi phí có xu hướng thay đổi cùng với quy mô, sản lượng. (ND)

Doanh nghiệp có thể áp dụng đồng thời cả ba phương án tiếp cận trên về Chính sách phương sai giá.

Chính sách phương sai giá của công ty SaaS

Công ty SaaS nhận thức được rằng họ gặp phải nhiều thách thức trong việc quản lý biến thể giá. Như đã biết, phương sai giá do đội ngũ kinh doanh và vận hành kinh doanh quản lý thông qua quy trình leo thang. Những thay đổi trong cấu trúc giá và điểm giá được vạch ra để giảm bớt các khoản giảm giá hay tính thêm giá cho những giao dịch mua bán với khối lượng sản phẩm nhiều hoặc ít, nhưng họ vẫn cho rằng trong tương lai cần có thêm nhiều nguyên tắc nữa về giảm giá. Để định hướng việc phát triển nguyên tắc giảm giá trong tương lai, họ thực hiện phân tích định giá sau khi triển khai cấu trúc giá và điểm giá mới nhằm chỉ ra mức độ, tần suất và các phân khúc được áp dụng giảm giá. Phân tích này sau đó được chuyển cho các bộ phận kinh doanh, quản lý sản phẩm và hành chính; nó cũng giúp công ty này phát hiện ra những điểm cần cải tiến về quá trình ra quyết định trong Chính sách phương sai giá.

Thực thi giá

Thực thi giá nghĩa là áp mức giá đúng cho đúng giao dịch vào đúng thời điểm. Nó liên quan đến mọi giao dịch mua sắm của khách hàng. Nó là thời điểm đưa tất cả những quyết định đã ra trước đó vào hoạt động thực tiễn. Chiến lược kinh doanh, chiến lược định giá, định giá thị trường và Chính sách phương sai giá đều được chuyển từ ý tưởng sang hành động thực tế khi thực thi giá. Ở khâu thực hiện này, các quyết định trên sẽ được đặt trước một phép thử: Liệu khách hàng mục tiêu có đồng ý mua ở mức giá mục tiêu hay không?

Mục tiêu trong thực thi giá là nhanh chóng áp dụng mức giá đúng, phù hợp với các nguyên tắc ra quyết định ở cấp độ chiến lược và quản lý, sau đó kịp thời thu thập các mức giá này từ khách hàng – và tất cả hành động trên phải diễn ra nhịp nhàng, ăn khớp nhau. Thoạt nhìn, mục tiêu này nghe có vẻ đơn giản, nhưng thực tế không phải vậy.

Trong môi trường bán lẻ, thực thi giá không đơn thuần chỉ là cộng

cho ra con số tổng rồi cộng thêm các loại chi phí, thuế liên quan, mà nó còn là vấn đề liên quan đến việc xử lý coupon khuyến mãi, đề nghị giảm giá, quản lý dòng tiền cùng rất nhiều công việc khác. Nhiều lĩnh vực ngành nghề mới hoàn toàn đã và đang ra đời chỉ nhằm giải quyết các vấn đề trên một cách phù hợp và hiệu quả, chưa kể đến vô số các hệ thống bán hàng vận hành qua phần cứng và phần mềm nhằm hỗ trợ các nhà bán lẻ.

Trong môi trường bán buôn, gồm sản xuất, phân phối và dịch vụ, thực thi giá còn phức tạp hơn do sự xuất hiện của các hợp đồng được thỏa thuận giữa một hoặc nhiều khách hàng và thông lệ đặt hàng có độ phức tạp cao do liên quan đến nhiều dòng sản phẩm. Không chỉ từng sản phẩm, hóa đơn và khoản phải thu phải được quản lý ở cấp độ từng khách hàng riêng biệt, mà các khía cạnh định giá thị trường và Chính sách phương sai giá cũng phải được vận dụng phù hợp để thực thi các nhiệm vụ trên.

Ví dụ, chúng ta hãy cùng nghiên cứu một đơn hàng đơn giản liên quan đến việc hoàn thiện nội thất văn phòng của một doanh nghiệp. Trong khi việc lựa chọn cụ thể loại ghế, bàn, bàn làm việc, bảng và các vật dụng khác có thể do hãng thiết kế nội thất đảm nhiệm và được khách hàng phê duyệt, thì việc ghi hóa đơn ở phía nhà sản xuất cho đơn hàng đó có thể bao gồm hàng nghìn hạng mục khác nhau với số lượng khác nhau như kiểu chân bàn, màu chân bàn, kiểu ghế, màu vải bọc ghế, màu sắc bố cục, kiểu tay vịn, kiểu mặt bàn, màu mặt bàn, nước sơn phủ bề mặt bàn... Có thể lập thành danh sách các phương án lựa chọn cho một công việc đơn giản là hoàn thiện nội thất cho một văn phòng. Khi đơn hàng này được đưa ra, khâu thực thi giá sẽ không chỉ có nhiệm vụ bảo đảm rằng việc bố trí các hợp phần trong đơn hàng diễn ra suôn sẻ, mà còn phải bảo đảm rằng mọi điều khoản hợp đồng giữa họ với hãng thiết kế nội thất, đối tác kênh, hoặc khách hàng cuối cùng cũng được áp dụng. Và, nếu cần phải thực hiện thêm các cuộc đàm phán để chốt đơn hàng, khâu thực thi giá cũng phải quản lý quy trình phê duyệt nội dung đàm phán và triển khai các kết quả đàm phán. Ngay cả đối với các khoản phải thu, hợp đồng ban đầu có thể quy định thời hạn thanh toán trong vòng 15 ngày sau khi xuất hóa đơn nhưng cuối cùng lại phải sửa thành 60 ngày do quyền mua hàng của khách hàng cuối cùng, và ngay cả quá trình đó cũng phải được quản lý.

Thực thi giá là hoạt động có tần suất thường xuyên, liên tục. Hằng ngày doanh nghiệp sẽ phải quản lý các loại báo giá, đơn đặt hàng và ghi hóa đơn và đối với các doanh nghiệp lớn, các hoạt động này có thể diễn ra trong suốt một ngày làm việc. Nếu tính riêng, thì

từng đơn hàng, từng hóa đơn, và từng lần thu tiền có thể chỉ có tác động hạn chế, nhưng cộng dồn lại, chúng quyết định toàn bộ nguồn doanh thu của doanh nghiệp. Với bản chất này của thực thi giá, một số doanh nghiệp đã áp dụng thành công những kỹ thuật tiên tiến, hiện đại liên tục để cải tiến kết quả thực hiện quy trình này.

Ở cấp độ khách hàng, thực thi giá có thể tác động xấu đến lợi nhuận của doanh nghiệp nếu doanh nghiệp áp dụng những nguyên tắc phương sai giá sai lầm hoặc nó cũng có thể khiến những khách hàng quan trọng cảm thấy không hài lòng khi doanh nghiệp áp dụng không tốt những cung cách quản lý mối quan hệ khách hàng.

Thực thi giá thường được quản lý ở giao điểm giữa chức năng kinh doanh và tài chính, trong đó bộ phận kinh doanh phát hiện và xác định nhu cầu của khách hàng cũng như mức độ thiện chí chi trả của họ, còn bộ phận tài chính phê duyệt báo giá dựa theo định giá thị trường và Chính sách phương sai giá, sau đó quản lý các khâu liên quan đến thanh toán và hóa đơn. Các doanh nghiệp có thể gọi nhiều tên khác cho chức năng thực thi giá, ví dụ chăm sóc khách hàng, vận hành kinh doanh, bàn giao dịch, quản lý đề xuất, quản lý các khoản thanh toán và hóa đơn cùng nhiều tên khác.

Tuy đôi khi thực thi giá có thể thuộc về quyền kiểm soát của bộ phận định giá, nhưng không phải lúc nào cũng theo đúng quy trình như thế này. Do chức năng định giá vốn phụ thuộc nhiều vào các hoạt động thu thập dữ liệu, tư duy phân tích và hoạt động sáng tạo chiến lược. Trong khi đó, thực thi giá phụ thuộc nhiều hơn vào quản lý quy trình, hướng đến chất lượng trong thực hiện và thời gian phản ứng nhanh chóng. Nói cách khác, thực thi giá đòi hỏi những tập hợp kỹ năng và lối tư duy khác so với các chức năng khác trong định giá.

Trong thực thi giá, doanh nghiệp tập trung vận dụng cách làm tốt giữa hai mức giá tối đa và tối thiểu chấp nhận được thông qua chính sách về thị trường và Chính sách phương sai giá. Đối với các doanh nghiệp đặt mục tiêu tìm kiếm lợi nhuận, điều này có nghĩa là cố gắng phát hiện và áp mức giá cao nhất có thể cho từng khách hàng. Đối với các doanh nghiệp đặt mục tiêu tăng trưởng hoặc phát triển thị phần, thực thi giá khi đó có thể tập trung áp mức giá đã được xác định theo chiến lược cho phân khúc thị trường đó. Ở cả hai trường hợp, thực thi giá đòi hỏi phải biết rõ đâu là mức giá mà doanh nghiệp sẵn sàng từ chối giao dịch. Nghĩa là mức giá

“ngoài mục tiêu”.

Phần lớn những khía cạnh cải tiến khả thi trong thực thi giá tập trung xoay quanh việc xác định và khắc phục các sai sót hoặc cải tiến chu kỳ. Những thách thức này có thể tồn tại trong các khâu báo giá, đặt hàng, ghi, xuất hóa đơn và quản lý khoản phải thu. Những dấu hiệu cho thấy sự tồn tại của các thách thức có thể là mật độ ngày càng có nhiều phàn nàn về các hóa đơn có giá trị lớn, quá nhiều hoạt động giảm giá đặc cách, hoặc những trì hoãn trong thời gian triển khai quy trình thực thi giá làm ảnh hưởng đến guồng giao dịch.

Trên thực tế việc xác định được những thách thức ở khâu thực thi giá thường bắt nguồn từ những thất bại trong Chính sách phương sai giá, định giá thị trường, hay chiến lược định giá. Như vậy, nhiều lãnh đạo bắt đầu với việc cải tiến các khía cạnh khác trong định giá trước và sau đó dựa vào những hiệu quả của chúng để giải quyết các thách thức trong khâu thực thi giá.

Thực thi giá của công ty SaaS

Tại công ty SaaS, thực thi giá được đồng quản lý bởi các bộ phận kinh doanh, vận hành kinh doanh và bộ phận kế toán. Thách thức ở khâu thực thi giá có ảnh hưởng trực tiếp đến các bộ phận có chức năng vận hành kinh doanh và quản lý hóa đơn. Nhưng công ty này tin rằng nguyên nhân của những thách thức ở khâu thực thi giá chủ yếu xuất phát từ áp lực của những thách thức trong cấu trúc giá và bản thân các điểm định giá.

Khi cấu trúc giá và điểm giá mới được công bố, khâu thực thi giá tập trung vào việc triển khai thực thi những nguyên tắc mới đó. Điều này đòi hỏi sự thay đổi lớn trong nỗ lực quản lý – những thay đổi về thái độ. Đội ngũ kinh doanh phải học cấu trúc giá mới, lý do áp dụng nó và tác động của nó với việc định giá giao dịch để bán hàng hiệu quả theo cấu trúc giá mới.

Phân tích định giá

Ở các doanh nghiệp lớn, mọi quyết định về giá đều dựa trên kết quả phân tích nào đó. Dù quyết định về giá xoay quanh chiến lược khách hàng, chiến lược cạnh tranh, chiến lược định giá, định giá thị trường, Chính sách phương sai giá, hay thực thi giá, thì phân tích định giá vẫn có nhiệm vụ là thu thập dữ liệu, phân tích để chuyển chúng thành thông tin cần thiết nhằm xác định các phương án quyết định khả thi, và phân tích lợi thế tương đối của

các phương án quyết định này.

Đối với chiến lược kinh doanh, phân tích định giá giải quyết những câu hỏi: Thị trường là gì? Đâu là những phương án thay thế cạnh tranh? Doanh nghiệp có sức mạnh định giá không? Doanh nghiệp có lợi thế cạnh tranh không? Thiện chí chi trả của khách hàng có khác nhau không? Phân khúc thị trường nào đánh giá cao nhất sản phẩm của doanh nghiệp, hoặc phân khúc nào có giá trị nhất?

Đối với chiến lược định giá, phân tích định giá giải quyết các câu hỏi: Liệu ở các điểm giá thấp, số lượng khách hàng có đủ lớn để thực hiện chiến lược định giá thâm nhập không? Có lý do chiến lược nào để sử dụng chiến lược định giá hớt váng không? Doanh nghiệp có nên sử dụng chiến lược định giá trung lập không? Sản phẩm của doanh nghiệp có những lợi ích gì so với sản phẩm của đối thủ cạnh tranh? Lợi ích cụ thể nào có mối tương quan với thiện chí chi trả? Cấu trúc giá nào phù hợp nhất với giá trị cung cấp cho khách hàng trong khi vẫn duy trì được lợi nhuận ở mức chấp nhận được trên thị trường và có khả năng cải tiến nó hơn nữa? Doanh nghiệp nên phản ứng ra sao trước những áp lực giá cạnh tranh? Cần có những năng lực tổ chức gì để có thể đạt được chiến lược định giá đã đề ra?

Đối với định giá thị trường, phân tích định giá giải quyết các câu hỏi: Khách hàng đề cao yếu tố cụ thể nào ở các lợi ích khác biệt cụ thể? Giá trị tiền bạc của các lợi ích này thay đổi ra sao ở các phân khúc khách hàng? Nếu nhu cầu thấp hơn so với kỳ vọng thì đó là vấn đề về định giá hay vấn đề về thiết kế sản phẩm đề xuất? Phân khúc khách hàng nào sẽ có sự quan tâm ngẫu nhiên đến đề nghị sản phẩm đề xuất? Phân khúc khách hàng nào có thể phục vụ theo cơ hội? Sản phẩm nào được phép áp dụng biến thể giá? Sản phẩm nào không được phép áp dụng biến thể giá?

Đối với Chính sách phương sai giá, phân tích định giá trả lời các câu hỏi: Khoảng giá nào đang được áp dụng thực tế trên thị trường? Doanh nghiệp áp dụng các hình thức nào cho giảm giá và khuyến mãi? Chi phí của các phương sai giá là bao nhiêu? Phương sai giá cụ thể nào khuyến khích khách hàng quyết định mua hoặc làm giảm chi phí thu hút và phục vụ khách hàng? Có nên thiết lập mối liên quan giữa phương sai giá với các biến trong phân khúc thị trường không, chẳng hạn số lượng, địa lý, ngành nghề, quy mô khách hàng hay hành vi khách hàng? Phương sai giá tạm thời nào hiện đang được quản lý qua quy trình leo thang thẩm quyền ra quyết định cần được chuyển thành các nguyên tắc phương sai giá

mục tiêu dựa trên các tiêu chí khách quan?

Và, ở cấp độ thực thi giá, phân tích định giá giải quyết các câu hỏi: Tỷ lệ lỗi sai trong thực thi giá là bao nhiêu? Cần đầu tư bao nhiêu công sức hay thời gian để định giá một sản phẩm đề xuất hay để quản lý các biến thể giá? Tần suất đề nghị áp dụng cơ chế phương sai giá đặc cách như thế nào? Tần suất nhận được đơn hàng, những khiếu nại hay thắc mắc về hóa đơn là bao nhiêu?

Trước đây, nhiều hình thức phân tích định giá bị coi là quá tốn kém nên khó thực hiện. Hiện nay, nhờ ứng dụng những tiến bộ về công nghệ thông tin, chi phí và thời gian cần thiết để thực hiện các kỹ thuật phân tích này đã giảm xuống đáng kể. Ngày nay, ngay cả các doanh nghiệp nhỏ cũng có thể thực hiện phân tích định giá và các doanh nghiệp lớn hiện đang gia tăng được lợi nhuận đáng kể do cải tiến chất lượng quá trình ra quyết định về giá thông qua những phương pháp phân tích hiệu quả.

Tuy nhiên, dù đã có những tiến bộ trong công nghệ, phân tích định giá không đơn thuần chỉ là một vấn đề liên quan đến áp dụng phần mềm. Phân tích định giá phụ thuộc vào nhiều kỹ thuật chuyên môn. Cần phải có những kỹ năng đặc thù để có thể thu thập nguồn dữ liệu thô cần thiết, chuyển đổi chúng thành các dữ liệu thực tế và sau đó vận dụng kỹ thuật phân tích phù hợp để mang lại những thông tin hữu ích khách quan phục vụ cho quá trình ra quyết định. Và, như bạn đọc có thể rút ra sau khi đã đọc cuốn sách này, phân tích định giá cần được thực hiện thường xuyên định kỳ hằng quý, hằng năm và theo chu kỳ kinh doanh. Nói tóm lại, phân tích định giá đòi hỏi doanh nghiệp phải tạo được năng lực tổ chức mới.

Nhìn chung, các chức năng phân tích định giá mang lại lợi ích cho toàn bộ hệ thống tổ chức doanh nghiệp. Bộ phận kinh doanh muốn thực hiện các chỉ số hữu ích giúp làm rõ khả năng của họ trong việc áp mức giá cao hơn. Bộ phận marketing muốn biết sản phẩm của họ hoạt động hiệu quả ra sao và muốn tìm hiểu xem nên làm gì để cải tiến khả năng sinh lời của sản phẩm. Còn bộ phận tài chính ưa thích sự rõ ràng và khả năng dự đoán mà phân tích định giá hiệu quả mang lại.

Phân tích của công ty SaaS

Công ty SaaS thực hiện một phân tích về các phương sai giá sau khi triển khai cấu trúc giá mới. Kết quả đo lường mức giá thu được trên thị trường cho thấy cấu trúc giá mới quả thực có mang lại tác

động tích cực quan trọng đến nguồn doanh thu tương lai. Kết quả đo lường các phương sai giá cũng cho thấy mức độ và tần suất hoạt động giảm giá, phần chênh lệch giữa những giao dịch có lãi và thua lỗ do giảm giá, phần chênh lệch trong các quyết định giảm giá của nhân viên kinh doanh, và phần chênh lệch trong việc giảm giá theo từng sản phẩm. Những thước đo này chỉ ra rằng cấu trúc giá mới vừa giúp cải tiến lợi nhuận vừa hỗ trợ thu hút khách hàng hiệu quả hơn, nhưng một số nhân viên kinh doanh vẫn tiếp tục áp dụng quy định định giá cũ hoặc tận dụng mức giảm giá tối đa trong khả năng quyền hạn của họ. Do nghiên cứu đánh giá lời/lỗ trong giao dịch theo mức giá áp dụng đã chỉ ra rằng mức giá mới không có tác động đáng kể đến tỉ lệ chốt giao dịch, nên cấp quản lý quyết định sử dụng thông tin này để khuyến khích đội ngũ bán hàng thay đổi hành vi, đồng thời chứng minh rằng việc áp dụng cấu trúc giá mới sẽ mang lại dòng doanh thu dương, do đó mang lại lợi nhuận tốt hơn cho từng cá nhân nhân viên kinh doanh.

Để thực hiện các phân tích trong tương lai, công ty SaaS lập ra bộ phận Định giá. Bộ phận định giá này không chỉ phụ trách việc phân tích định giá ở cấp độ từng giao dịch, mà còn phải cung cấp thông tin phục vụ những quyết định về giá đối với sản phẩm mới và cung cấp thông tin về định giá cho ban lãnh đạo cấp cao.

Chương 6

Xác định và tổ chức đội ngũ ra quyết định về giá

Ai là người thực hiện công việc định giá? Một trong những vai trò chính của cấp quản lý là giao đúng việc cho đúng người vào đúng thời điểm, vậy ai sẽ là người phụ trách định giá? Ai nên tham gia vào nhiệm vụ cung cấp thông tin, phát triển và thực thi những quyết định về giá? Ban lãnh đạo doanh nghiệp nên tổ chức đội ngũ ra quyết định ra sao? Ban lãnh đạo cấp cao nên giữ lại quyền kiểm soát đối với những quyết định nào và giao thẩm quyền phụ trách các quyết định nào cho cấp dưới?

Khi áp dụng lối tiếp cận định giá dựa trên giá trị, doanh nghiệp cũng đồng thời áp dụng một phương thức ra quyết định khác về định giá, theo đó sẽ không còn một bộ phận ra quyết định về giá rồi chuyển sang bộ phận khác thực thi. Thay vào đó, trong mô hình này, bản thân quá trình ra quyết định về giá sẽ trở thành một hoạt động liên chức năng.

Để hình dung về bản chất liên chức năng của những quyết định về giá, chúng ta hãy suy nghĩ theo hướng mô hình định giá dựa trên giá trị phụ thuộc vào việc tìm hiểu nhận thức về giá trị từ góc độ khách hàng, đồng thời bảo đảm rằng doanh nghiệp có thể cung cấp giá trị đó và thu về lợi nhuận. Kinh nghiệm và kiến thức đầy đủ về nhận thức của khách hàng và về chi phí của doanh nghiệp không tập trung tại một bộ phận cụ thể nào mà nằm xuyên suốt tại nhiều phòng, ban chức năng trong doanh nghiệp. Như vậy, để đưa ra những quyết định về giá hiệu quả dựa trên giá trị, doanh nghiệp phải thu thập kiến thức đầu vào từ các bộ phận chức năng của tổ chức.

Hoặc, chúng ta cũng có thể suy nghĩ theo hướng rằng để thực thi

quyết định về giá, doanh nghiệp phải cung cấp thông tin cho các bộ phận chức năng và giao việc thực thi quyết định đó cho một bộ phận chức năng không thuộc quyền kiểm soát trực tiếp của bộ phận đưa ra quyết định đó. Để có thể giao một quyết định hệ trọng như định giá cho một bộ phận chức năng đảm nhiệm rồi giao việc thực thi quyết định đó cho một bộ phận khác, thì bản thân quyết định đó phải có được sự đồng thuận từ những bộ phận chức năng khác nhau.

Từ những vấn đề trên cùng nhiều vấn đề khác, câu hỏi "Ai là người ra những quyết định về giá?" chuyển từ ngôi số ít sang ngôi số nhiều. Đối với doanh nghiệp thuộc bất kỳ quy mô nào, định giá không bao giờ là quyết định do một người thực hiện, nó cũng không phải là quyết định do một bộ phận riêng lẻ nào phụ trách. Đúng hơn, mô hình định giá dựa trên giá trị đòi hỏi một quyết định tập thể và tập thể đó phải là một đội ngũ liên chức năng. Thông qua những nghiên cứu học thuật cũng như cách thức vận dụng mang lại hiệu quả nhất trong lĩnh vực này, người ta đã xác định được bốn khía cạnh chức năng chủ chốt dẫn đến các quyết định về giá, bao gồm: marketing, kinh doanh, tài chính, và định giá (Homburg, Jensen và Hahn 2012). Có lẽ cũng cần đưa thêm những yếu tố khác cùng tham gia trong những quyết định cụ thể, ví dụ bộ phận vận hành nhà máy, vận hành kinh doanh, pháp chế, marketing và truyền thông, công nghệ thông tin, quản lý dữ liệu doanh nghiệp và nhiều mảng hoạt động chức năng khác. Nhưng thực tế cho thấy bốn khía cạnh trên – marketing, kinh doanh, tài chính và định giá (hoặc những bộ phận thực hiện vai trò tương đương bốn vai trò này, trong trường hợp một bộ phận kiêm nhiệm nhiều chức năng) – là nền tảng căn bản giúp doanh nghiệp đưa ra và thực thi những quyết định về giá dựa trên giá trị.

Vì sao việc tham gia của các nhà quản lý các bộ phận chức năng, đặc biệt là trong định giá, lại giúp cải tiến hiệu quả hoạt động cho doanh nghiệp? Tất cả bộ phận marketing, kinh doanh và tài chính đều phải cùng nhau thảo luận về những quyết định về giá nếu như mỗi bộ phận lại có những tập hợp dữ liệu đặc thù và mục tiêu cần phấn đấu riêng trong những quyết định đó và yêu cầu này càng quan trọng hơn bao giờ hết nếu như họ cũng có nhiệm vụ phải triển khai các dữ liệu và mục tiêu đó.

Định giá dựa trên giá trị không đơn thuần chỉ là một bài tập kế toán chi phí, cũng không phải là một dự án nghiên cứu thị trường, cũng không phải là công việc nào đó chỉ được xác định thông qua quy trình đàm phán giao dịch. Định giá dựa trên giá trị đòi hỏi tất cả yếu tố kể trên.

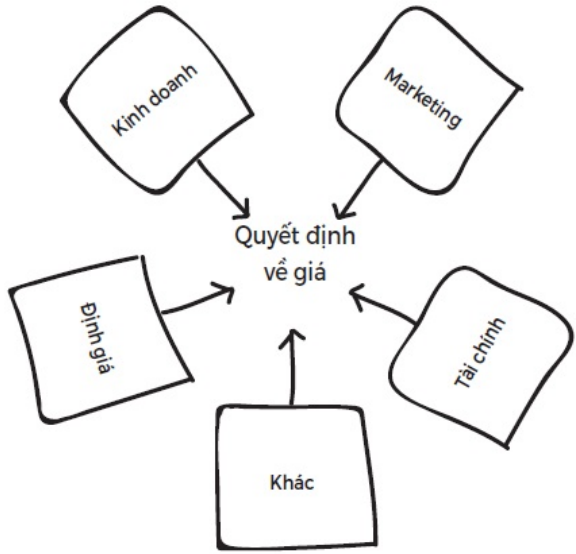
Sự đa dạng và đầy đủ của mọi dữ liệu và mục tiêu đến từ bộ phận marketing, kinh doanh, tài chính và định giá khi áp dụng vào những quyết định về giá sẽ cho ra những quyết định xác thực hơn và kết quả thu về tốt hơn. Dù cho những bộ phận chức năng này không nhìn nhận cùng một vấn đề theo cùng một góc độ, nghĩa là dù họ có những quan điểm khác nhau về thiện chí chi trả của khách hàng và chi phí phục vụ khách hàng, nhưng việc điều chỉnh phù hợp quyết định về giá dựa trên tất cả bộ phận này giúp doanh nghiệp thực thi quyết định với sự tự tin mạnh mẽ hơn, và do đó đạt được hiệu suất chung tốt hơn.

Không một phòng ban chức năng nào có khả năng tự thực hiện định giá và không như những chức năng khác, chức năng ra quyết định về giá sẽ nhận được lợi ích từ việc điều chỉnh hợp lý để hài hòa những quan điểm trái chiều trong nội bộ tổ chức của doanh nghiệp. Kiến thức về phản ứng của khách hàng cá nhân trước một thay đổi trong chính sách định giá hoặc cách điều chỉnh sự phát triển của thị trường với diễn biến của giá hoặc tác động của những thay đổi giá cả đối với khả năng sinh lời của doanh nghiệp – tất cả đều phải được tính đến trong những quyết định về giá. Và, những điểm thông tin này cần phải được thu thập, phân tích và diễn giải bằng kiến thức sâu rộng về những kỹ thuật định giá và những kết quả giao dịch. Như vậy, những bộ phận chức năng khác nhau này cần phải phối hợp nhịp nhàng trong việc đưa ra, sau đó là triển khai thực thi những khuyến nghị và quyết định về định giá.

Thoạt nhìn, yêu cầu sự tham gia của một đội ngũ liên chức năng trong những quyết định về giá (xem Hình 6.1) có vẻ sẽ làm chậm lại tốc độ ra quyết định, từ đó gây ảnh hưởng không tốt đến hiệu suất hoạt động của doanh nghiệp, đặc biệt trong những môi trường nhiều xáo trộn và thay đổi liên tục, nhưng trên thực tế, các nghiên cứu đã cho thấy kết quả ngược lại hoàn toàn. Những doanh nghiệp hoạt động tốt trong ngành thường là những doanh nghiệp đưa bộ phận kinh doanh, marketing và tài chính cùng tham gia vào những quyết định về giá. Những nghiên cứu chuyên sâu chỉ ra rằng cách làm này giúp nâng cao hiệu suất hoạt động cho cả những doanh nghiệp hoạt động trong những lĩnh vực có nhiều xáo động, trong đó môi trường cạnh tranh, công nghệ và nhiều tác nhân khác trong ngành đều thay đổi với tốc độ nhanh chóng. Nghĩa là, tốt hơn hết là hãy đầu tư thời gian để huy động sự tham gia của những bộ phận liên chức năng hơn là đưa ra một quyết định nhanh chóng nhưng cẩu thả.

Những doanh nghiệp trong những lĩnh vực ngành nghề khác

nhau thường áp dụng hai cấu trúc tổ chức để hỗ trợ quá trình ra quyết định liên chức năng trong định giá, bao gồm: hội đồng định giá và tổ công tác định giá.



Hình 6.1. Đội ngũ ra quyết định về giá

Hội đồng định giá định kỳ tổ chức các cuộc họp với sự tham gia của lãnh đạo đến từ bộ phận marketing, kinh doanh, tài chính, định giá và những bộ phận khác. Nhiệm vụ của hội đồng định giá là chỉ ra những điểm cần cải tiến, lên kế hoạch xác định phương thức tốt nhất để cải tiến những điểm đó, và đưa ra những khuyến nghị – hoặc ra quyết định – về định giá.

Tổ công tác định giá là những nhóm lâm thời, tập hợp thành viên đại diện cho bộ phận marketing, kinh doanh, tài chính, định giá và những bộ phận khác. Nhiệm vụ của tổ định giá là nghiên cứu và làm rõ các thách thức về định giá, xác định những phương án tiềm năng để giải quyết những thách thức đó và đưa ra đề xuất cho ban lãnh đạo cấp cao về những quyết định về giá. Đôi khi, tổ định giá có thể chỉ đơn thuần cung cấp báo cáo phân tích để lãnh đạo cấp cao duyệt. Cũng có khi tổ định giá chịu trách nhiệm làm rõ quy mô và tác động tài chính của một thách thức trong định giá, từ đó đưa ra quyết định nhằm đối phó với thách thức đó.

Mối quan hệ giữa hai cấu trúc tổ chức này là mối quan hệ giữa một bên là quản lý với bên kia là thực hiện, giữa một bên là ra quyết định với bên kia là thu thập dữ liệu. Hội đồng định giá chịu trách nhiệm khoanh vùng những lĩnh vực định giá cần tiến hành;

phân bổ thời gian, ngân sách và nguồn lực để thực hiện các nhiệm vụ đó; và sau đó giám sát tiến độ đồng thời bảo đảm rằng lĩnh vực cần định giá phải được thực hiện đầy đủ và rất cẩn trọng. Tổ định giá có nhiệm vụ nghiên cứu và phân tích diễn biến của những khuyến nghị. Tổ này trực thuộc và chịu sự chỉ đạo của hội đồng định giá.

Doanh nghiệp không nhất thiết phải có hội đồng định giá trong tổ chức của mình. Ở nhiều doanh nghiệp, công việc của hội đồng định giá thực ra lại được thực thi thông qua những cuộc họp của ban lãnh đạo cấp cao và công việc của tổ định giá được thực hiện thông qua những lĩnh vực định giá đơn lẻ. Tên gọi cụ thể cho những nhóm này không thật sự quan trọng. Điều quan trọng là (1) khả năng của hội đồng định giá trong việc ra những quyết định chỉ ra những khía cạnh cần cải tiến trong định giá, cách thức cải tiến chất lượng định giá của doanh nghiệp và cách thức thực hiện những yêu cầu cải tiến đã nêu hoặc ra yêu cầu rà soát lại lần nữa và (2) khả năng của tổ định giá trong việc cung cấp những kiến giải cần thiết để hội đồng định giá có thể đưa ra những quyết định về giá đúng đắn, kịp thời.

Bây giờ, chúng ta hãy quay trở lại bốn yếu tố chính trong quyết định về giá và giá trị độc đáo mà từng yếu tố mang lại cho quyết định về giá. Trước khi tìm hiểu những yếu tố này và mối quan hệ của chúng với định giá, thiết nghĩ nên đưa ra một định nghĩa về những năng lực đặc thù của chúng xét về khía cạnh định giá:

Marketing mang đến những kiến giải về nhu cầu hiện tại trên thị trường và xu hướng vận động phát triển của những nhu cầu đó (Chúng ta đang đi đâu?).

Kinh doanh mang đến những kiến giải về cách tìm kiếm được một khách hàng trong bối cảnh hiện nay (Họ có mua ở mức giá niêm yết hay không?).

Tài chính mang đến những kiến giải về mọi khoản chi phí, lợi nhuận và danh mục đầu tư của doanh nghiệp (Điều đó có giúp tạo ra lợi nhuận được hay không?).

Định giá mang lại khả năng phân tích các quyết định và thúc đẩy khả năng hiểu biết chung để đưa tất cả bộ phận chức năng khác cùng thống nhất về một phương án hành động.

Marketing

Marketing – yếu tố chính đầu tiên trong nhóm bốn yếu tố tham

gia vào quá trình định giá mà chúng ta sẽ đi sâu phân tích ở phần này – không thể thiếu được trong những quyết định về giá vì nó đóng vai trò trung gian môi giới giá trị giữa doanh nghiệp và khách hàng.

Trong định nghĩa kinh điển về những trách nhiệm ra quyết định của marketing có đề cập đến khía cạnh định giá: Marketing xác định những phương án có lãi để cung cấp sản phẩm cho khách hàng ở mức giá mà họ sẵn sàng chi trả. Công việc này bao gồm những hoạt động xác định: thị trường mục tiêu, sản phẩm đề xuất cho khách hàng trong thị trường mục tiêu đó, phương tiện thu hút những khách hàng đó với sản phẩm đề xuất đó, cách thức để cung cấp sản phẩm đề xuất và mức giá của sản phẩm đề xuất cung cấp cho khách hàng. Bằng cách sử dụng thuật ngữ trong sách chuyên ngành, có nghĩa là marketing có nhiệm vụ thu hút thị trường mục tiêu của doanh nghiệp thông qua việc quản lý 4P trong marketing hỗn hợp, bao gồm: Product (Sản phẩm), Promotion (Khuyến mãi), Place (Địa điểm) và Price (Giá cả).

Mỗi khía cạnh quyết định của marketing đều tác động đến lợi nhuận – có thể xác định được mức độ tác động này bằng cách so sánh phương trình lợi nhuận của doanh nghiệp với những thay đổi trong các biến thể cụ thể của marketing hỗn hợp. Đó là việc xác định sản phẩm đề xuất tác động đến giá trị mà doanh nghiệp cung cấp cho khách hàng và chi phí cần thiết để cung cấp giá trị đó; việc thu hút khách hàng thông qua những kênh khuyến mại như đội ngũ nhân viên kinh doanh, những sự kiện marketing và truyền thông tác động đến chi phí vận hành, do đó ảnh hưởng đến chi phí cố định của doanh nghiệp. Và bản thân giá cả có tác động trực tiếp và gián tiếp đến lợi nhuận thông qua việc tác động đến số lượng sản phẩm bán ra. Mỗi vấn đề trên, cùng với định nghĩa về thị trường mục tiêu, tác động đến số lượng sản phẩm bán ra, chi phí để đạt được doanh số đó và doanh thu thu được từ đó. Mỗi quyết định trong marketing đều tác động đến khả năng sinh lời của doanh nghiệp.

Những nghiên cứu đã cho thấy, những người làm marketing thường có tầm nhìn xa trông rộng vì họ đều biết rằng hầu hết những khía cạnh ra quyết định trong marketing luôn có khoảng thời gian trì hoãn tương đối dài giữa việc ra quyết định với những chỉ số đo kết quả. Xác định lại những sản phẩm đề xuất, xây dựng những năng lực phân phối mới và thay đổi thái độ của khách hàng thông qua những hoạt động truyền thông – tất cả công việc này đòi hỏi dành nhiều thời gian thực hiện, sau đó khoảng thời gian chờ đợi cũng không phải ngày một ngày hai mà hàng tháng,

thậm chí hàng năm để kiểm nghiệm hiệu quả của chúng. Ngay cả với những động thái về giá cả, tuy có thể nhanh chóng triển khai chúng nhưng cũng phải mất một thời gian dài để nhìn nhận toàn bộ tác động của chúng. Do thời gian dành cho các hoạt động marketing và kết quả của chúng bị kéo dài, nên những nhà lãnh đạo trong ngành này thường có tư duy mang tính chiến lược dài hạn. Và điều này gắn liền với một vấn đề lớn trong kinh doanh: Khách hàng đang đi đâu và làm thế nào chúng ta đến đó đúng lúc và kịp thời phục vụ họ?

Nhiều quyết định then chốt trong marketing đòi hỏi phải nhờ cậy đến quyền lực mềm để tác động đến hành vi của khách hàng, không phải quyền lực cứng để ra lệnh cho nhân viên hay yêu cầu đối tác phải thay đổi hành vi. Trọng tâm của marketing là phục vụ nhu cầu của khách hàng để tạo ra lợi nhuận. Khác với nhân viên, nhà xưởng hay tài sản riêng, khách hàng không chịu sự kiểm soát trực tiếp của doanh nghiệp. Marketing sẽ cố gắng nắm bắt nhu cầu của khách hàng rồi xây dựng giải pháp để đáp ứng những nhu cầu đó, nhưng marketing không thể ép buộc khách hàng phải chấp nhận sản phẩm đề xuất của doanh nghiệp, và không thể ép họ chấp nhận mức giá như mong muốn của doanh nghiệp. Tuy nhiên, nó có thể đặt ra những quy ước cho mối quan hệ này.

Việc lựa chọn thị trường mục tiêu, một trong những quyết định marketing chính, có tác động đáng kể đến các quyết định về giá. Hãy nghĩ đến những câu hỏi mà marketing phải trả lời về thị trường mục tiêu và tác động của thị trường đó đối với việc định giá: Trong thị trường mục tiêu đó gồm những ai và khả năng chi trả của họ ra sao? Có nên phục vụ khách hàng dù không thuộc thị trường mục tiêu nhưng có cơ hội sinh lời hay không? Khách hàng nào nằm ngoài phạm vi thị trường mục tiêu và không nên tiếp cận? Mỗi câu hỏi trên đều ảnh hưởng đến mức giá tiềm năng mà doanh nghiệp có thể áp dụng và mức giá được lựa chọn sẽ tác động đến thị trường để thu hút khách hàng.

Định nghĩa về sản phẩm đề xuất cũng tác động đến định giá. Doanh nghiệp có thể đáp ứng những nhu cầu nào và thu được lợi nhuận từ đó hay không? Nhu cầu và thiện chí chi trả của khách hàng sẽ thay đổi ra sao theo thời gian? Cần phải đầu tư như thế nào vào sản phẩm và dịch vụ để sản phẩm đề xuất của doanh nghiệp phù hợp với nhu cầu mua sắm của thị trường mục tiêu? Những đặc điểm sản phẩm nào nên bổ sung hoặc loại bỏ để thu hút khách hàng và sinh lời? Doanh nghiệp nên niêm yết mức giá nào nếu ra mắt một sản phẩm đề xuất mới ở thị trường khác? Một

lần nữa, mỗi vấn đề liên quan đến sản phẩm đề xuất đều ảnh hưởng đến mức giá tiềm năng mà doanh nghiệp có thể nắm bắt và mỗi vấn đề sẽ chịu sự tác động của mức giá mà doanh nghiệp muốn tìm cách thu được từ thị trường.

Những vấn đề về địa điểm đặt sản phẩm, quy cách đóng gói bao bì và phân phối cũng tác động đến định giá. Một ví dụ về địa điểm đặt sản phẩm: Hãng dược phẩm GlaxoSmithSline đã đa dạng hóa mức giá của thuốc chữa động kinh Lamictal tùy theo khu vực bán, chẳng hạn năm 2008, một viên có hàm lượng 100 milligram được bán ở Hy Lạp có giá 0,81 euro, nhưng Quỹ Y tế Đức lại chấp nhận chi trả 2,16 euro (Forelle 2008). Ví dụ về đóng gói bao bì: Hãng đồ uống Beverly Hills khai thác việc người Mỹ sẵn sàng chi tiền mua nước uống đóng chai nhiều hơn so với uống nước lấy từ vòi và một số khách hàng sẵn sàng chi nhiều tiền hơn để mua loại có nhãn mác và bao bì đẹp, nhờ vậy đến nay họ vẫn bán loại nước đóng chai cao cấp 90H20 với giá 14 đô-la/lít (AFP RELAXNEWS 2013). Thêm một ví dụ khác về phân phối: Hãy nghĩ đến trường hợp những doanh nghiệp thường trả các mức giá khác nhau theo hàng giao nguyên xe tải và hàng giao theo đơn vị thùng đóng theo lít và theo lộ trình tới địa điểm yêu cầu của khách hàng hay tới trung tâm phân phối. Khi giải quyết những vấn đề về địa điểm, đóng gói và phân phối trong mối tương quan với định giá, marketing đặt câu hỏi: Khách hàng muốn sản phẩm được cung cấp như thế nào và có mối liên hệ gì với thiện chí chi trả của họ hay không? Liệu việc mở rộng phạm vi phân phối có giúp cải tiến lợi nhuận hay không? Và, cũng như với các biến số khác trong marketing hỗn hợp, chúng ta thấy rằng mức giá mà doanh nghiệp thu được từ thị trường chịu sự tác động và chính nó cũng ảnh hưởng ngược lại đến những quyết định về địa điểm, đóng gói và phân phối.

Truyền thông marketing, đôi khi được gọi là khuyến mãi, cũng tác động mạnh đến định giá (Krishnamurthi và Raj 1985; Kanetkar, Weinberg và Weis 1992; Kaul và Wittink 1996; Campo và Yagüe 2007). Nói một cách đơn giản, nếu khách hàng không nhận thức và không thừa nhận giá trị, nghĩa là giá trị đó không tồn tại. Vai trò của những hoạt động truyền thông trong marketing và kinh doanh là làm cho khách hàng hiểu được giá trị mà doanh nghiệp cung cấp.

Những thông điệp mà truyền thông marketing phát đi có ảnh hưởng mạnh mẽ đến mức giá mà khách hàng sẵn lòng chi trả. Các nghiên cứu và thực tế đã chứng minh được rằng những hoạt động truyền thông marketing nếu chỉ tập trung vào thương hiệu và giá

cả sẽ làm gia tăng độ nhạy cảm về giá. Nghĩa là, chúng làm giảm thiện chí chi trả của cả thị trường nói chung. Ngược lại, những hoạt động truyền thông marketing tập trung vào giá trị của sản phẩm đề xuất, cụ thể là tập trung vào những lợi ích khác biệt mà sản phẩm này cung cấp, sẽ làm giảm độ nhạy cảm về giá, nghĩa là, chúng làm gia tăng thiện chí chi trả của khách hàng. Điều này đúng với hai thị trường B2B và B2C.

Các nghiên cứu định lượng cho thấy độ đàn hồi giá trung bình của những sản phẩm tiêu dùng là 1,8. Có thể hiểu là với mỗi lần giảm 10% giá, doanh nghiệp sẽ bán thêm được 18% đơn vị sản phẩm. Các nghiên cứu định lượng khác cho biết độ đàn hồi về quảng cáo trung bình của những sản phẩm tiêu dùng là 0,22, nghĩa là với mỗi lần gia tăng 50% chi phí quảng cáo, doanh nghiệp sẽ bán thêm được 11% đơn vị sản phẩm (Sethuraman và Tellis 1991). Về ngắn hạn, có thể dùng biên lợi nhuận để tính toán những chương trình khuyến mãi về giá và chiết khấu có mang lại lợi nhuận cao hơn so với các hoạt động truyền thông marketing tập trung vào lợi ích của sản phẩm hay không. Tuy nhiên, xét về dài hạn, người làm marketing phải trả lời được những câu hỏi sau: Tôi có muốn những khách hàng nhạy cảm về giá này hay không hay tôi nên phục vụ phân khúc nhạy cảm về lợi ích?

Đối tượng hướng đến của những hoạt động truyền thông marketing cũng tác động mạnh mẽ đến khả năng nắm bắt giá của doanh nghiệp. Trong thị trường B2B, người ta nhất trí cho rằng những quy trình kinh doanh không vượt khỏi phạm vi mua bán thông thường sẽ khiến doanh nghiệp rơi vào vị thế của nhà cung cấp hàng hóa. Nghĩa là, doanh nghiệp trở thành bên thụ động chấp nhận giá, hầu như không có khả năng nắm bắt được giá trị khác biệt. Ngược lại, những quy trình kinh doanh tiếp cận với cộng đồng người mua rộng hơn, bao gồm người dùng cuối cùng, người có ảnh hưởng và người ra quyết định về tài chính sẽ giúp doanh nghiệp nắm bắt được giá trị khác biệt. Tại thị trường B2C, hoạt động quảng cáo trên những phương tiện truyền thông đại chúng vốn có khả năng tiếp cận được lượng khán giả lớn hơn cũng tạo ra tỷ lệ khách hàng nhạy cảm về giá cao hơn so với các hoạt động truyền thông marketing mục tiêu chỉ tiếp cận những phân khúc khách hàng có nhu cầu về sản phẩm. Ngoài thị trường mục tiêu, khách hàng có thể không quan tâm đến giá trị khác biệt mà doanh nghiệp đã nỗ lực tạo ra. Doanh nghiệp phải đối mặt với việc lựa chọn chiến lược: Họ muốn nâng cao doanh số và bán với mức giá thấp hay có thể bỏ qua những khách hàng nhạy cảm về giá cả này để giữ và có thể là củng cố, sức mạnh định giá của mình?

Xuyên suốt tất cả vấn đề trong marketing hỗn hợp này là giá cả. Marketing cần phải tìm cách thu hút những phân khúc khách hàng quan tâm đến những gì mà doanh nghiệp có thể cung cấp và sẵn sàng trả tiền để sở hữu chúng. Và, ngược lại, có lẽ marketing cũng nên chủ động bỏ qua những khách hàng không quan tâm đến sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp hoặc không sẵn lòng chi trả. Marketing nên bổ sung chi phí cho các sản phẩm đề xuất, miễn là khách hàng sẵn sàng trả thêm để có được các lợi ích như họ mong muốn, nhưng cũng nên loại bỏ những khoản chi phí mà khách hàng không muốn trả. Nếu doanh nghiệp muốn khách hàng quan tâm đến các lợi ích mà sản phẩm đề xuất của họ có thể cung cấp, marketing nên thực hiện nhiệm vụ truyền tải những thông tin này. Và mỗi vấn đề trên đây đều tác động đến việc nắm bắt giá cả của doanh nghiệp.

Giá cả đóng vai trò là nhân tố phân biệt quan trọng ở đây: Những người sẵn sàng trả đúng mức giá mà doanh nghiệp niêm yết sẽ nhận được giá trị và lợi ích mà doanh nghiệp cung cấp. Những người không muốn chi trả theo mức giá đó, hiển nhiên sẽ không nhận được gì.

Tuy giá cả có ảnh hưởng và có sự gắn bó mật thiết với phần còn lại của marketing hỗn hợp và những kiến giải của marketing có vai trò quan trọng đối với việc quản lý giá cả, nhưng bản thân marketing chưa thể định hướng được tất cả quyết định về giá. Ở cấp độ khách hàng cá nhân hoặc cấp độ kênh bán, có thể vận dụng những kiến giải từ bộ phận kinh doanh vừa cải tiến độ chính xác trong định giá vừa thu hút khách hàng. Từ góc nhìn về quản lý lợi nhuận, các kiến giải từ bộ phận tài chính cũng có những hữu ích riêng. Hướng đến mục tiêu hoạch định một kế hoạch khả thi và hợp lý, chúng ta cũng cần phải xác định nhu cầu đối với chức năng định giá.

Kinh doanh

Kinh doanh, yếu tố chính thứ hai trong định giá mà chúng ta sẽ tìm hiểu, tham gia vào những quyết định về giá vì nó có vai trò trong đàm phán trao đổi giá trị giữa doanh nghiệp và khách hàng hiện tại của doanh nghiệp. Công việc kinh doanh yêu cầu phải trực tiếp tiếp xúc với khách hàng do tính chất công việc là quản lý tất cả mối quan hệ khách hàng. Họ lắng nghe để tìm hiểu suy nghĩ của khách hàng, quan sát phản ứng của khách hàng trước những yếu tố khác nhau của đề xuất giá trị và trực tiếp nắm được mức giá mà doanh nghiệp có thể thu được sau mỗi lần đàm phán với khách hàng. Đối với thị trường bán lẻ, nhân viên kinh doanh chỉ

đơn thuần là người bán hàng và là kênh dẫn trực tiếp để truyền tải và nắm bắt được giá trị.

Một lợi thế không hề nhỏ mà nền kinh tế thị trường tự do có được so với nền kinh tế do nhà nước quản lý nằm ở việc phi tập trung hóa quá trình ra quyết định. Quá trình chuyển thông tin thu thập được từ thực địa đến những nhà hoạch định cấp trung ương ra quyết định, sau đó cơ quan đầu não ra quyết định phê duyệt triển khai tại thực địa, làm phát sinh những khoản chi phí còn lớn hơn giá trị của việc thực thi quyết định trên.

Nguyên tắc này cũng áp dụng với việc quản lý những hoạt động kinh doanh của đội ngũ kinh doanh. Đối với nhiều doanh nghiệp, việc lãnh đạo cấp cao quản lý cụ thể từng cuộc đàm phán với từng khách hàng tuy có thể mang lại thêm một chút giá trị, nhưng xét về tổng thể phần gia tăng thêm, thì giá trị đó còn thấp hơn nhiều so với chi phí mà doanh nghiệp phải bỏ ra khi để ban lãnh đạo tham dự vào mọi cuộc đàm phán. Do đó, quyền được ra quyết định trong nhiều cuộc đàm phán giá cả được đẩy chuyển xuống cấp từng cá nhân nhân viên kinh doanh đảm nhiệm. Xin bạn đọc hãy lưu tâm đến từ "nhiều" mà tôi sử dụng ở câu trên. Bởi vì nhiều không có nghĩa là tất cả.

Đội ngũ kinh doanh mang đến sự tức thời cho những quyết định về giá mà những bộ phận chức năng khác không làm được. Thật ra, các nghiên cứu đã chỉ ra rằng những chuyên gia kinh doanh thường có lối tư duy, tầm nhìn ngắn hạn và có thiên hướng tập trung vào từng khách hàng cụ thể hơn. Đối với một nhân viên kinh doanh, một giao dịch với một khách hàng thường là quyết định quan trọng nhất mà anh ta phải đối mặt. Ngược lại, doanh nghiệp nhìn chung có thể quan tâm hơn đến mọi hành vi và sự vận động của thị trường. Bỏ qua sự cấp bách và những lo ngại của một cá nhân nhân viên kinh doanh có thể sẽ không phải là quyết định sáng suốt đối với doanh nghiệp, mà doanh nghiệp cần nắm chắc trong tay những giao dịch hiện tại để thu được nguồn doanh thu cần thiết giúp họ tiến đến tương lai.

Giá trị đáng kể của việc đưa đội ngũ kinh doanh tham gia vào các quyết định về giá là kiến thức nổi và kiến thức ngầm. Kiến thức nổi là những kiến thức có thể dễ dàng mã hóa và chia sẻ, loại kiến thức chứa trong những sách chuyên ngành, các tài liệu hướng dẫn sử dụng và các nguyên tắc vận hành. Ngược lại, kiến thức ngầm là kiến thức nằm trong đầu của người hiểu về nó nên việc mã hóa và thể hiện thành lời kiến thức đó là rất khó, nếu không muốn nói là không thể. Đó là loại kiến thức có được bằng thực hành và tích lũy

kinh nghiệm. Kiến thức ngầm được xây dựng thông qua sự tương tác trực tiếp với đối tượng cần tìm hiểu.

Để hình dung sống động hơn, chúng ta có thể liên tưởng đến chuyện nấu nướng. Kiến thức nổi nằm ở công thức nấu ăn, nhưng kiến thức ngầm lại được phản ánh khi sử dụng dao để cắt, gọt hay thái nguyên liệu. Chỉ có thể lĩnh hội kiến thức ngầm thông qua trải nghiệm.

Những dữ liệu và kỹ thuật phân tích mà bộ phận marketing và tài chính đóng góp cho định giá chủ yếu theo hình thức sáng tạo và khai thác kiến thức nổi. Sự hiểu biết về nhu cầu khách hàng và thiện chí chi trả của họ được đúc kết từ các hoạt động nghiên cứu thị trường và tích lũy kiến thức doanh nghiệp là một nguồn kiến thức nổi phong phú đóng góp cho những quyết định về giá. Tương tự, sự hiểu biết về những khoản chi phí và dòng doanh thu do bộ phận kế toán và tài chính thu thập được cũng là một kho kiến thức nổi quý báu đóng góp cho những quyết định về giá.

Ngược lại, kiến thức chuyên sâu về từng khách hàng cụ thể, tình trạng cũng như những thứ mà họ có thể đánh đổi, các nhu cầu và khả năng cũng như thiện chí chi trả của họ – tất cả đều là những kiến thức ngầm được tích lũy dần dần bằng những nỗ lực kinh doanh trực tiếp. Nhưng nhiều người thậm chí còn có phần hơi thái quá khi tuyên bố, sở dĩ đội ngũ kinh doanh được trả tiền là để phát triển và hành động dựa trên kho kiến thức ngầm về khách hàng từ doanh nghiệp có được còn đối thủ của họ thì chưa khám phá được.

Trong khi kiến thức nổi có thể cung cấp định hướng chung về định giá, thì khi kết hợp nó với kiến thức ngầm, doanh nghiệp sẽ tìm hiểu được những yếu tố tạo ra những phương sai giá và sự chênh lệch trong mức giá thu được giữa những phân khúc thị trường khác nhau. Với kiến thức ngầm, những giao dịch mà có lẽ doanh nghiệp bỏ lỡ sẽ trở thành những giao dịch sinh lời và đôi khi, họ còn có khả năng thu được mức lợi nhuận cao hơn so với kỳ vọng ban đầu.

Chẳng hạn, khi thực hiện phân tích định giá, doanh nghiệp phát hiện ra một giao dịch bất thường được thực hiện với mức giá cực kỳ phi lý. Để kiểm tra đâu là yếu tố đứng đằng sau việc định giá cho giao dịch đó, cần phải đưa bộ phận kinh doanh cùng tham gia vào quá trình phân tích nó. Có phải đó là do lỗi hệ thống? Phải chăng một nhân viên kinh doanh đã điều chỉnh hệ thống? Hay phải chăng đó là mức giá cao nhất mà doanh nghiệp có thể thu

được, và bằng cách đạt được mức giá đó trong giao dịch đó, nó có thể cải tiến lợi nhuận cho doanh nghiệp mà không ảnh hưởng đến bất kỳ giao dịch nào khác? Và, nên có biện pháp đối phó ra sao với giao dịch có mức giá bất thường này? Nó có mở ra một cơ hội thị trường mới hoàn toàn hay không? Để dò tìm được những yếu tố tạo ra những phương sai giá nhằm vạch ra phương án phản ứng phù hợp, cần có thông tin về bối cảnh do đội ngũ kinh doanh cung cấp.

Tuy nhiên, thách thức về mặt tổ chức nằm ở việc đưa kiến thức ngầm của đội ngũ kinh doanh trở thành quyết định rõ ràng về mức giá áp dụng cho từng nhóm giao dịch và kết hợp tinh thần quyết tâm cũng như sự tập trung vào từng khách hàng cá nhân với những mục tiêu có tầm nhìn dài hơi hơn của doanh nghiệp.

Đây không đơn thuần chỉ là thách thức về mặt lý thuyết. Nghiên cứu đã chỉ ra rằng, các doanh nghiệp sẽ đạt được khả năng sinh lời cao hơn khi thực hiện phân chia quyền hạn quyết định giảm giá theo chiều dọc, nghĩa là quyền hạn này được chia sẻ giữa các nhân viên kinh doanh trực tiếp tiếp xúc với khách hàng và ban lãnh đạo cao cấp không cần phải tham gia vào những phần việc chi tiết.

Tuy những kiến thức của đội ngũ kinh doanh rất đáng giá, nhưng họ không được phép tự quản lý việc định giá các giao dịch. Bộ phận kinh doanh cần có sự hướng dẫn về khoảng giá được phép và cần có sự kiểm soát về việc quản lý các mức giá theo đúng mục tiêu đặt ra. Yêu cầu đối với sự hướng dẫn và kiểm soát này xuất phát từ vấn đề ông chủ và người đại diện[8] và từ thách thức về việc hợp lý hóa rủi ro.

[8] Vấn đề ông chủ và người đại diện: Một vấn đề trong rủi ro đạo đức. Người quản lý (người đại diện) chỉ sở hữu một phần nhỏ tài sản của doanh nghiệp hoặc không, còn ông chủ là người sở hữu phần lớn tài sản tại đó. Vì có sự tách biệt giữa quyền sở hữu và quyền quản lý như vậy nên xuất hiện vấn đề người quản lý rất có thể hành động chỉ theo lợi ích riêng của mình. (ND)

Trong định giá, vấn đề ông chủ và người đại diện đề cập đến hiện tượng bộ phận kinh doanh tránh né trách nhiệm nắm bắt giá trị, theo đó họ tìm cách chốt giao dịch dễ dàng hơn bằng việc giảm giá. Khi so sánh nỗ lực bán hàng cần thiết để chốt giao dịch ở mức giá cao hơn với nỗ lực cần thiết để chốt giao dịch đó ở mức giá thấp hơn, chúng ta có thể hình dung được những động lực khiến họ né tránh trách nhiệm nắm bắt giá trị mà có lợi cho việc bán được hàng dễ hơn thông qua giảm giá. Dù rằng doanh nghiệp

mong muốn có mức giá cao hơn, nhưng ông chủ – ở đây là đội ngũ kinh doanh – lại có lý do để thực hiện điều ngược lại.

Đội ngũ kinh doanh cũng có trách nhiệm bán hàng cho các khách hàng cụ thể và thách thức chủ yếu thứ hai khi cho phép họ tự quản lý việc định giá liên quan đến sự điều chỉnh hợp lý rủi ro. Đối với nhân viên kinh doanh, để mất đi một giao dịch cụ thể trong một thị trường có tần suất giao dịch không thường xuyên có thể ảnh hưởng đến vấn đề lương thưởng và xếp hạng của họ trong cả một năm. Trong khi đối với doanh nghiệp, việc để mất một giao dịch có thể dễ dàng được bù đắp bằng một giao dịch khác, thậm chí còn có lãi hơn. Như vậy, sự khác biệt về rủi ro mà cá nhân nhân viên kinh doanh và doanh nghiệp phải gánh chịu thuộc về hai nhóm rủi ro khác nhau, do đó không thể được điều chỉnh hợp lý và tương đương nhau.

Thực tế chỉ ra rằng, các cơ chế khuyến khích bằng tiền và vật chất khác, có thể giúp làm dịu bớt những thách thức này. Từ góc nhìn về tiền bạc, nhiều doanh nghiệp – nhưng không phải tất cả – nhận thấy rằng, khi chuyển đổi cơ chế tính lương thưởng từ lấy cơ sở đánh giá là khối lượng sản phẩm bán được hoặc doanh thu sang cơ sở tính theo lợi nhuận, thì đội ngũ kinh doanh sẽ có động lực để cố gắng chốt giao dịch ở mức giá cao hơn. Và trên thực tế ngày càng có nhiều doanh nghiệp chuyển sang cơ chế khuyến khích dựa trên lợi nhuận thu về. Tuy nhiên, khuyến khích bằng tiền bạc không phải là công cụ duy nhất trong kho vũ khí của doanh nghiệp. Nhiều nghiên cứu cho thấy nhân viên kinh doanh không chỉ có động cơ về tiền bạc, họ còn cảm nhận được sự động viên mạnh mẽ khi được tôn trọng, có quyền tự quyết và được tham gia vào tổ chức. Thật ra, theo một số nghiên cứu, những động cơ phi tài chính này còn có sức ảnh hưởng lớn hơn nhiều so với vấn đề lương thưởng.

Xin lưu ý một lần nữa, tôi nói rằng "nhiều" – chứ không phải là tất cả – doanh nghiệp đã và đang áp dụng hiệu quả cơ chế khuyến khích dựa trên lợi nhuận thu về đối với đội ngũ kinh doanh. Có những thời điểm doanh nghiệp không cần phải thực hiện sự chuyển đổi cơ chế như vậy và cũng có những thời kỳ họ nên thực hiện. Những vấn đề chính quyết định việc thực hiện cơ chế khuyến khích dựa trên lợi nhuận là biên lợi nhuận và sức ảnh hưởng của nhân viên kinh doanh với mức giá đàm phán. Nếu biên lợi nhuận ở mức khiêm tốn và nhân viên kinh doanh có thể tác động đến giá giao dịch thông qua các cuộc đàm phán với khách hàng, khi đó cơ chế khuyến khích dựa theo lợi nhuận là công cụ cực kỳ hữu ích để đội ngũ kinh doanh có những hành vi hướng

đến việc chốt các giao dịch có lợi nhuận cao hơn. Nếu biên lợi nhuận đã rất cao hoặc nhân viên kinh doanh không thể đàm phán về giá, khi đó cơ chế khuyến khích này sẽ không mang lại những thay đổi đáng kể trong hành vi của bộ phận kinh doanh so với cơ chế khuyến khích dựa trên doanh thu.

Ví dụ rõ nhất về trường hợp doanh nghiệp không cần sử dụng cơ chế khuyến khích dựa trên lợi nhuận là nhân viên kinh doanh không có sức tác động đến giá giao dịch. Trong trường hợp này, cơ chế khuyến khích dựa trên lợi nhuận sẽ không phát huy được ưu điểm nào hơn so với cơ chế khuyến khích dựa trên doanh thu trong việc giải quyết thách thức, xử lý rủi ro hay vấn đề ông chủ và người đại diện.

Nhưng ngay cả khi nhân viên kinh doanh có sức ảnh hưởng đến giá giao dịch, doanh nghiệp vẫn có thể thấy rằng, cơ chế khuyến khích dựa trên lợi nhuận là không cần thiết hoặc không phù hợp.

Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng, có thể làm dịu bớt căng thẳng vấn đề ông chủ và người đại diện bằng cách đưa nhân viên kinh doanh tham gia vào quá trình ra quyết định về giá mà không cần chuyển sang áp dụng cơ chế khuyến khích dựa trên lợi nhuận. Khi lãnh đạo bộ phận kinh doanh hiểu được và thống nhất các mục tiêu định giá, đồng thời hiểu rõ những ranh giới, họ có thể đạt các mục tiêu đó tốt hơn.

Bộ phận kinh doanh sẽ phải chịu trách nhiệm đạt được những kết quả định giá theo kế hoạch đề ra. Như vậy, đội ngũ kinh doanh không chỉ đơn thuần phải được thông báo về các yêu cầu đó, mà cần phải tham khảo ý kiến của họ trong quá trình thiết lập các yêu cầu. Việc đưa đội ngũ kinh doanh tham gia vào quá trình xác định mức giá, ít nhất là ở cấp độ lãnh đạo bộ phận, đôi khi có thể làm giảm bớt nhu cầu đối với cơ chế khuyến khích dựa trên lợi nhuận.

Các nghiên cứu cũng chỉ ra rằng sức tăng trưởng doanh thu của doanh nghiệp sẽ cao hơn nếu như bộ phận kinh doanh được giao chịu trách nhiệm về doanh thu thay vì lợi nhuận. Thực tế này không đáng ngạc nhiên, nhưng ý nghĩa của nó lại liên quan đến chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Xin nhắc lại, đôi khi doanh nghiệp cần theo đuổi thị phần thay vì lợi nhuận. Và đôi khi, doanh nghiệp có thị phần cao sẽ được định giá cao hơn trên thị trường chứng khoán, dù rằng thị phần đó không mang lại hoặc mang lại rất ít lợi nhuận. Khi chiến lược kinh doanh đòi hỏi tập trung vào thị phần thay vì lợi nhuận, cơ chế khuyến khích dựa vào doanh thu có thể sẽ phù hợp hơn là cơ chế khuyến khích dựa

vào lợi nhuận.

Tài chính

Tài chính, nhân tố chính thứ ba trong định giá, tham gia vào những quyết định về giá vì nó có vai trò trong việc quản lý hóa đơn, báo cáo và tính toán chi phí trong việc làm trung gian môi giới giá trị giữa doanh nghiệp với khách hàng, đồng thời cũng vì vai trò của nó trong việc tìm hiểu những cơ hội đầu tư của doanh nghiệp.

Trong những khía cạnh ghi hóa đơn, thu tiền và quản lý các khoản phải thu, bộ phận tài chính hoạt động ở tuyến đầu về thực thi giá. Tại một số doanh nghiệp, bộ phận tài chính cũng đóng góp vào quá trình chuẩn bị đề xuất thông qua việc xác định chi phí dự kiến và mức giá chấp nhận được ở mức tối thiểu đối với một dự án hoặc hợp đồng dịch vụ. Báo giá và hóa đơn là những điểm tiếp xúc với khách hàng. Chúng truyền tải những điều khoản trao đổi giữa doanh nghiệp với khách hàng và là những nội dung chính trong quá trình nắm bắt giá trị tương đương với giá trị họ đã cung cấp.

Khi chuẩn bị báo giá hoặc hóa đơn, bộ phận tài chính cũng sẽ sử dụng cấu trúc giá để tính toán giá giao dịch. Như đã đề cập về chiến lược định giá và chiến lược kinh doanh, cấu trúc giá xác định các chỉ số dùng để tính toán mức giá. Sử dụng các chỉ số giá và biến vô hướng về giá (hệ số nhân), người ta tính ra các hệ số hóa đơn, sau đó cộng kết quả này vào để tính ra tổng giá cho một giao dịch, dịch vụ hay hợp đồng. Trong định giá thị trường, các biến vô hướng về giá này phải được xác định rõ ràng và cụ thể. Trong bối cảnh Chính sách phương sai giá, độ lệch chuẩn được phép của các biến vô hướng này sẽ được xác định. Và, trong thực thi giá, những hướng dẫn và nguyên tắc này phải được áp dụng.

Bộ phận tài chính cũng tham gia vào quá trình ra quyết định về giá cả thông qua các hoạt động tính toán chi phí mà họ thực hiện. Tuy giá cả không phải chỉ được xác định thông qua chi phí, nhưng chi phí đóng vai trò giới hạn dưới trong khoảng giá chấp nhận được mà doanh nghiệp có thể tham gia phục vụ thị trường. Tuy khá ít doanh nghiệp xác định chi phí biên là mức giá sàn cho tất cả giao dịch, nhưng hầu hết doanh nghiệp đều đặt một biên lợi nhuận cho tất cả sản phẩm đề xuất của mình. Từ góc nhìn kinh tế vi mô thuần túy mang tính lý thuyết, việc đòi hỏi biên lợi nhuận tối thiểu có lẽ không hiệu quả bằng việc đặt ra mức giá sàn với chi phí biên. Trên thực tế, các doanh nghiệp nhận thấy rằng yêu cầu về biên lợi nhuận tối thiểu là hiệu quả hơn về mặt quản lý.

Để lấy ví dụ về tầm quan trọng của việc sử dụng chi phí trong quá trình đặt mức giá sàn, chúng ta có thể so sánh những quyết định và kết quả thu về của Pilgrim's Pride và Smithfield Foods.

Pilgrim's Pride là một trong những nhà sản xuất thịt gà lớn trong khi Smithfield Foods là một trong những nhà sản xuất thịt lợn hàng đầu, cả hai đều ở Mỹ. Tại Mỹ, chi phí sản xuất cho thịt gà và thịt lợn đều phụ thuộc nhiều vào chi phí thức ăn cho gia súc là ngũ cốc, mà cụ thể hơn là chi phí mua ngô. Trong giai đoạn 2006-2010, giá một đấu ngô tăng từ 2,50 đô-la lên trên 8 đô-la trên thị trường hàng giao sau. Trước thực tế chi phí đầu vào cho hoạt động sản xuất thịt gà và thịt lợn tăng vọt gần gấp ba lần như vậy, mọi người đều cho rằng giá bán lẻ của hai mặt hàng này đều sẽ tăng gần gấp đôi.

Dưới sự dẫn dắt của Lonnie Bo Pilgrim, Pilgrim's Pride hầu như giữ nguyên giá thịt gà với kỳ vọng chiếm thị phần và phát triển thị trường thịt gia cầm khi khách hàng từ bỏ thói quen tiêu thụ đạm động vật có chi phí cao. Đến năm 2008, kết quả của quyết định này đã thể hiện rõ ràng: Pilgrim's Pride phá sản. JBS S.A, một doanh nghiệp Brazil, đã ra tay giải cứu Pilgrim's Pride thông qua động thái mua lại doanh nghiệp này vào năm 2009 với mức giá 800 triệu đô-la, khiến các cổ đông bị lỗ nặng (Jargon và Etter 2008; Robinson-Jacobs 2008; Kilman 2008; Valle và Ames 2008; Etter và McCracken 2008; Etter và Cameron 2008; Adamy và McCracken 2008; Etter 2008; Kissel 2011; Spector, Etter và Stewart 2009).

Ngược lại, dưới sự dẫn dắt của Larry C. Pope, Smithfield Foods vẫn duy trì lợi nhuận trong khoảng thời gian đó nhờ quyết định nâng giá thịt lợn. Đến năm 2013, doanh nghiệp này được công ty Shuanghui của Trung Quốc mua lại với giá 4,7 tỷ đô-la theo một phần thuộc lộ trình toàn cầu hóa thị trường đạm động vật (Tadena 2013).

Để độc giả dễ so sánh hơn, năm 2009, doanh thu của Pilgrim's Pride là 6,8 tỷ đô-la và doanh thu của Smithfield Foods là 12,5 tỷ đô-la. Hãy lưu ý đến sự chênh lệch trong giá rút lui khỏi thị trường giữa hai doanh nghiệp: 800 triệu đô-la cho Pilgrim's Pride và 4,7 tỷ đô-la cho Smithfield Foods. Ngay cả khi tính đến sự chênh lệch gần gấp đôi trong doanh thu và sự khác biệt một chút về thời điểm, thì sự chênh lệch gần gấp sáu lần trong giá mua lại hai doanh nghiệp này vẫn vượt quá mọi sự kỳ vọng. Sở dĩ có sự khác biệt về giá trị định giá hai doanh nghiệp là do những sai lầm trong định giá của Pilgrim's Pride và nguyên tắc định giá của

Smithfield Foods.

Nếu như Pilgrim's Pride áp dụng kỷ luật và tính kiên nhẫn như Smithfield Foods trong việc duy trì mức giá bán ở trên mức chi phí sản xuất, thì có lẽ Pilgrim's Pride đã không phải lâm vào tình cảnh phá sản và các cổ đông của họ có lẽ cũng sẽ được thưởng rất nhiều như các cổ đông của Smithfield Foods.

Như câu chuyện về Pilgrim's Pride và Smithfield Foods đã chỉ ra, các quyết định về giá có tác động nghiêm trọng đến giá trị định giá của doanh nghiệp. Nhiều trường hợp tương tự của những doanh nghiệp lớn khác trong giai đoạn đầu thế kỷ 21 cũng xoay quanh vấn đề định giá. Những thay đổi trong chính sách giảm giá đã ảnh hưởng mạnh mẽ đến giá trị định giá cổ phiếu của cả Abercrombie & Fitch và JCPenney. Những thay đổi trong định giá thị trường và những cuộc thử nghiệm cũng gây ảnh hưởng không nhỏ đến giá trị định giá của Starbucks, Netflix, và Outerwall – theo cả hai chiều hướng đối nghịch nhau là tốt và xấu.

Vì có trách nhiệm thực hiện mọi báo cáo tài chính, nên những chuyên gia tài chính nhận thức rõ về tác động của định giá đối với lợi nhuận, đối với giá trị định giá của doanh nghiệp. Đôi khi, chỉ cần một lời thông báo thay đổi giá phát đi là giá trị định giá của doanh nghiệp đã biến động theo tức thì. Người ta quan sát thấy rằng, ngay cả một lời bình luận bình thường trên truyền thông khi được đưa ra vài tuần sau khi một sự kiện nào đó bị lộ ra cũng có thể khiến giá trị định giá của cổ phiếu tăng hơn 3% ngay trong ngày xuất hiện lời bình luận đó. Xuất phát từ vai trò của bộ phận tài chính trong việc báo cáo hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp và cung cấp hướng dẫn về cách thức hoạt động cho doanh nghiệp, cần phải có sự tham gia của bộ phận này trong quá trình định giá.

Tuy định giá có ý nghĩa quan trọng đối với tài chính như vậy, song tài chính lại không phải là định giá. Tài chính đóng một vai trò trong định giá, nhưng riêng bản thân nó không thể tự thực hiện định giá. Hai bộ phận marketing và kinh doanh cũng phải được tham gia vào quá trình định giá vì những kiến thức chuyên sâu mà họ sở hữu về thị trường và nhu cầu của khách hàng.

Định giá

Để kết hợp những kiến giải độc đáo đặc thù của bộ phận Marketing, Kinh doanh, và Tài chính thành một chỉnh thể thống nhất và đưa ra những quyết định hài hòa, những doanh nghiệp lớn đã thiết lập bộ phận định giá riêng.

Cần phải thu thập dữ liệu, những dữ liệu thô này cần phải được chuyển thành thông tin chắt lọc có ý nghĩa để làm cơ sở cho các quyết định về giá xác đáng. Cần phải cân nhắc đến những giải pháp khả thi và phương án giải pháp thay thế cho những thách thức về định giá. Một số giải pháp có thể dựa vào những hoạt động trong quá khứ của doanh nghiệp và một số khác có thể mang tính sáng tạo hơn nhiều. Khi đưa ra các quyết định về giá, các chuyên gia định giá thường đóng vai trò như những nhà điều tra trung lập, thu thập các dữ liệu, lập thông tin và tìm kiếm nguyên nhân sâu xa của thách thức trong định giá, từ đó đưa ra những quyết định khả thi.

Những chuyên gia định giá mang đến một tập hợp kỹ năng độc đáo cho các quyết định về giá. Lối tiếp cận thiên về phân tích của họ sẽ vay mượn các khái niệm từ kinh tế học, tài chính, marketing, hành vi tiêu dùng, kinh doanh và luật pháp. Những kỹ thuật của họ sẽ là những kỹ thuật vay mượn từ khoa học điện toán, xác suất thống kê, khai thác dữ liệu và lập mô hình toán học. Và do có vô số kỹ thuật phân tích khác nhau và những thách thức trong định giá cũng trải dài trong tổ chức từ chiến lược cho đến thực thi, nên các chuyên gia định giá cũng có trách nhiệm phải nắm rõ việc nên áp dụng kỹ thuật nào để giải quyết những thách thức nào trong định giá.

Bộ phận định giá giúp xác định rõ mức giá mà khách hàng sẵn sàng chi trả cho một sản phẩm đề xuất, chỉ ra tác động của mức giá đó đối với tỷ lệ bán ra tới tay khách hàng và biên lợi nhuận cũng như xác định những sự điều chỉnh hợp lý về mức giá tương ứng với những thay đổi trên thị trường. Để hình dung rõ hơn về trách nhiệm của họ, chúng ta hãy tìm hiểu về hoạt động của bộ phận định giá tại các doanh nghiệp lớn từ cấp độ thực thi cho đến cấp độ chiến lược.

Tại cấp độ thực thi, bộ phận định giá có hai trách nhiệm chính. Thứ nhất, xác định mức giá đúng đối với sản phẩm đề xuất – chúng ta đã bàn đến vấn đề này ở phần liên quan đến quản lý giá. Thứ hai, quản lý, giám sát và báo cáo về các phương sai giá để cung cấp hướng dẫn cho các Chính sách phương sai giá và định giá thị trường trong tương lai. Người ta nhận thấy rằng chỉ cần thực hiện những phân tích đơn giản về ngưỡng khối lượng[9] trong thị trường B2B hoặc phân tích về lợi nhuận trong đầu tư marketing tại thị trường B2C, doanh nghiệp đã có thể khắc phục nhiều sai sót trong định giá. Khi lập thông tin thiết yếu cho các phương sai giá trên – có thể là các khoản hoàn tiền, đơn đặt hàng khối lượng lớn, gói sản phẩm, hay các yêu cầu cụ thể của khách

hàng – sẽ giúp doanh nghiệp thực hiện các phân tích tiếp theo để điều chỉnh lại các quyết định.

[9] Ngưỡng khối lượng: Ngưỡng được đặt ra, theo đó để giảm một mức giá, khối lượng mà khách hàng mua vào phải tăng ở một mức tối thiểu nào đó để đảm bảo lợi nhuận cho doanh nghiệp. (ND)

Tại cấp độ Chính sách phương sai giá, định giá sẽ sử dụng phân tích về các mức giá đã được thực hiện, từ đó đưa ra những kiến nghị sửa đổi hay phát triển chính sách. Các kỹ thuật phân tích tiên tiến bao gồm định giá thác nước, dải định giá và định giá theo các nghiên cứu về phân khúc thị trường. Việc báo cáo các phương sai giá và phân tích giúp phát hiện ra những mối quan hệ giữa mức giá thu về và các biến số trong phân khúc thị trường. Nó có thể làm rõ mối liên kết giữa các nguyên tắc, cơ chế khuyến khích và kết quả định giá. Định giá cũng có thể xác định và xây dựng các Chính sách phương sai giá mới, có thể cải tiến khả năng sinh lời, thiết lập các phép thử nghiệm để đo lường tác động của chúng đến tỷ lệ bán hàng đến tay khách hàng và lợi nhuận và sau đó đo lường kết quả của chúng để hỗ trợ quá trình ra quyết định.

Tại cấp độ thị trường, định giá có thể giúp những người làm marketing lựa chọn được phương pháp định giá đúng đắn và cách thức nghiên cứu định giá hợp lý. Điều này bao gồm cả những lựa chọn về kỹ thuật phỏng vấn lấy ý kiến khách hàng hoặc tổ chức các buổi thảo luận nhóm; các kỹ thuật khảo sát hay phân tích kết hợp; và các kỹ thuật toán kinh tế khai thác dữ liệu nội bộ hay các nguồn dữ liệu bên ngoài. Theo đó, định giá sẽ xác định được thiện chí chi trả của khách hàng theo bao bì đóng gói, phân khúc thị trường và khối lượng giao dịch, từ đó giúp doanh nghiệp đưa ra được những quyết định về giá rõ ràng.

Định giá cũng có thể cung cấp thông tin cho bộ phận marketing và kinh doanh về những tác động của hành vi và tâm lý khách hàng đối với mức độ chấp nhận giá. Điều này không những có thể tác động đến khía cạnh đóng gói bao bì sản phẩm, mà còn tác động đến cả hoạt động truyền thông marketing và truyền tải thông điệp bán hàng.

Tại cấp độ chiến lược định giá, nghiên cứu định giá được phát triển thông qua bộ phận định giá có thể hỗ trợ cho quá trình ra quyết định. Thông qua các nghiên cứu về giá cả, các chuyên gia định giá có thể cung cấp thông tin về mối quan hệ giữa các phân khúc thị trường, thiện chí chi trả và quy mô phân khúc. Thông qua kiến thức của mình về các mối quan hệ giữa các cấu trúc giá,

cấu trúc thị trường và cấu trúc chi phí, các chuyên gia định giá có thể xác định được cấu trúc giá có khả năng đạt được một cách hiệu quả tất cả giao dịch có lãi trên thị trường, đồng thời giảm thiểu khả năng phung phí giá trị khi tính giá quá thấp cho những khách hàng lẽ ra đã có thể trả giá cao hơn. Thông qua hoạt động nghiên cứu về các sản phẩm đề xuất cạnh tranh và độ nhạy cảm của khách hàng về lợi ích sản phẩm, bộ phận định giá có thể tư vấn cho ban lãnh đạo về phương thức quản lý cạnh tranh giá tốt nhất.

Và, tại cấp độ chiến lược kinh doanh, kiến thức của bộ phận định giá về kinh tế học, tài chính, marketing và kinh doanh có thể đóng vai trò then chốt trong quá trình ra quyết định.

Tại tất cả cấp độ, bộ phận định giá đều nên tham gia. Tuy nhiên, chúng tôi không nói rằng bộ phận này nên có thẩm quyền đưa ra tất cả quyết định về giá. Thực ra, chúng tôi đã nói rõ vai trò của họ là thu thập thông tin về yêu cầu, đề nghị của các bộ phận chức năng khác, cung cấp dữ liệu, phân tích và đưa ra những kiến giải làm cơ sở, nền tảng cho những yêu cầu này, và có thể điều chỉnh hợp lý các yêu cầu này với một quyết định chắc chắn để bảo đảm rằng các quyết định này được triển khai. Theo cách này, có thể coi định giá là chất keo gắn kết tất cả hợp phần với nhau để tạo thành một chỉnh thể thống nhất. Định giá là một bộ phận hỗ trợ, không phải vật thay thế.

Chương 7
Cải tiến liên tục và Phân tích Định giá

Có nhiều hình thức phân tích để cung cấp thông tin hỗ trợ cho các quyết định về giá. Một số hình thức phân tích có thể được thực hiện không thường xuyên, nhằm phản ứng tức thời trước một thách thức hay cơ hội đặc biệt. Một số hình thức phân tích khác sẽ được thực hiện theo định kỳ thường xuyên. Những phương pháp thực hiện phân tích định giá đã được nêu trong nhiều sách chuyên ngành về định giá như Pricing Strategy (tạm dịch: Chiến lược định giá) (Smith 2012), nhưng khung quản lý các quyết định về giá phải làm rõ khi nào và trong trường hợp nào thì những kỹ thuật phân tích này cần được áp dụng thành quy ước.

Có ba khía cạnh phân tích định giá đã đủ để trở thành quy ước: (1) định giá xuyên suốt chu kỳ đổi mới sáng tạo sản phẩm, (2) quy trình cải tiến Chính sách phương sai giá và (3) quy trình cải tiến giá trên thị trường. Ba quy ước định giá này được sử dụng làm định hướng cho một sản phẩm đề xuất từ giai đoạn ý tưởng đến toàn bộ vòng đời của nó. Chúng cung cấp chu trình phản hồi lặp lại về quá trình ra quyết định, từ đó giúp chất lượng định giá được cải tiến dần theo thời gian. Ở các khía cạnh này, các kỹ năng của doanh nghiệp có thể được tích lũy và từng bước hoàn thiện thông qua việc thường xuyên trải nghiệm và quá trình cải tiến không ngừng. Đây cũng chính là những khía cạnh mà các doanh nghiệp lớn thực hiện định kỳ một năm một lần hoặc với tần suất thường xuyên hơn.

Cần phải thừa nhận rằng giá cả sẽ cần điều chỉnh thường xuyên sau khi sản phẩm đề xuất được tung ra thị trường và Chính sách phương sai giá cũng phải được điều chỉnh từ giai đoạn ra mắt sản phẩm đề xuất đến khi nó đạt tới trạng thái trưởng thành. Các kỹ

thuật phân tích định giá được sử dụng để đo lường mối quan hệ giữa định giá thị trường và sự tiếp nhận của thị trường, giữa Chính sách phương sai giá và hiệu quả của chính sách này và giữa thực thi giá và tất cả quyết định về giá trước đó. Những biện pháp này được sử dụng để điều chỉnh các quyết định và cải tiến chất lượng định giá.

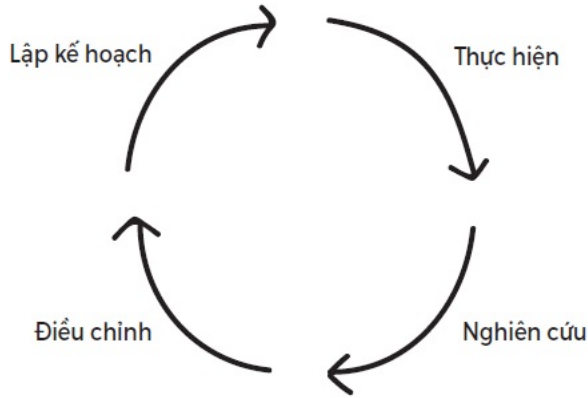
Quy trình cải tiến liên tục

Một chuyên gia định giá nổi tiếng từng nói: "Định giá không phải là một sự kiện, nó là cả một quá trình". Trong nhận định trên, chuyên gia này phần nào ngụ ý thực tế rằng phân tích định giá và các quyết định về giá không phải là công việc chỉ cần thực hiên một lần. Thay vào đó, giá cả liên tục biến động theo những thông tin mới cập nhật hoặc những thay đổi trong môi trường marketing.

Quy trình cải tiến liên tục là một mô hình hữu dụng để xây dựng cấu trúc mối quan hệ giữa các quyết định về giá và phân tích định giá (Deming 1986). Nó tạo ra một chu trình phản hồi lặp lại cho các cấp quản lý, kết nối các quyết định với kết quả của chúng, và tạo cơ hội để thực hiện những biện pháp khắc phục. Đối với việc thiết kế quy trình định hướng các hoạt động phân tích định giá, Quy trình cải tiến liên tục mang đến một khung mẫu rất hiệu quả.

Nhiều thập niên trước, W. Edwards Deming đã đưa ra giải pháp với thách thức trong quản lý, theo đó, cho phép các doanh nghiệp tìm kiếm phương tiện để cải tiến quá trình ra quyết định của cấp quản lý. Một trong những thách thức lớn của nhiều quyết định ở cấp quản lý là sau khi một quyết định đã được ban hành, việc triển khai được thực hiện và sau đó cấp quản lý chuyển sang giải quyết thách thức tiếp theo. Điều mà Deming rút ra là, để cải tiến được năng lực ra quyết định đối với một quy trình diễn ra liên tục, cấp quản lý phải được báo cáo về kết quả của các quyết định trước đó mà họ đã ban hành và phải có khả năng điều chỉnh lộ trình để đạt được mục tiêu cần hướng đến.

Kết quả là, Deming đã cho ra đời Quy trình cải tiến liên tục và kể từ đó đến nay, mô hình này đã được cập nhật cũng như điều chỉnh nhiều lần. Quản lý chất lượng tổng thể (TQM); Mô hình xác định, đo lường, phân tích, cải tiến và kiểm soát (DMAIC); 6 Sigma; và Kaizen – tất cả đều là các Quy trình cải tiến liên tục cùng có chung một điểm xuất phát về khái niệm và tính chất của Quy trình cải tiến liên tục (xem Hình 7.1).



Hình 7.1. Quy trình cải tiến liên tục

Để mô tả đơn giản về khái niệm này, chúng ta có thể hình dung Quy trình cải tiến liên tục bao gồm bốn phần chính: Lập kế hoạch (Plan), Thực hiện (Do), Nghiên cứu (Study) và Điều chỉnh (Adjust) – PDSA. (Mô hình ban đầu và phần lớn các mô hình phái sinh đều sử dụng chữ A làm đại diện cho từ Act (Hành động), nhưng ở đây tôi lựa chọn từ Adjust (Điều chỉnh). Đây chỉ là một quyết định theo quan điểm cá nhân nhằm nêu bật bản chất hướng đến quyết định của khâu này. Ở khâu Lập kế hoạch, cấp quản lý vạch ra chương trình hành động có thể đo lường được. Ở khâu Thực hiện, cấp quản lý và đội ngũ cùng triển khai kế hoạch. Ở khâu Nghiên cứu, kết quả triển khai được đo lường đối chiếu với kế hoạch. Nghiên cứu là khâu đóng vai trò then chốt nhằm thúc đẩy sự cải tiến, bởi vì những kết quả không đo lường được sẽ không thể quản lý được. Những nguyên nhân tiềm năng – nội sinh và ngoại sinh – làm cho kết quả đạt được không như kế hoạch sẽ được xác định và tìm hiểu. Ở khâu Điều chỉnh, thông tin và kinh nghiệm tích lũy được từ chu kỳ trước được đưa vào quá trình ra quyết định cho chu kỳ tiếp theo. Khâu Điều chỉnh là để doanh nghiệp quyết định nên lặp lại quy trình, cải tiến hoặc cách tái tục sử dụng chiến lược.

Các quyết định về giá phụ thuộc vào việc đưa ra các dự đoán, chẳng hạn "khách hàng đó sẽ mua ở mức X nhưng sẽ không mua ở mức Y" hoặc "nhu cầu ở giá L cao hơn K% so với nhu cầu ở giá H". Nhưng ai cũng biết rằng những lời dự đoán như vậy đều chứa đựng nhiều thiếu sót.

Tất cả dữ liệu cần có để cung cấp thông tin cho một quyết định về giá thường không đầy đủ. Ngay cả khi dữ liệu đã có, thì độ chính xác của nó có thể cũng chưa chuẩn xác nên chỉ có thể ước chừng

về mức giá hoặc phương sai giá hợp lý, không đưa ra được một con số hoàn hảo, chính xác. Và, ngay cả khi có thể kiểm soát được độ chính xác của dữ liệu thì sự phù hợp của dữ liệu cũng là một vấn đề cần kiểm tra, vì một lý do rất đơn giản là cơ sở của dữ liệu thường nằm ở quá khứ trong khi ý nghĩa của định giá lại là dự đoán hành vi trong tương lai. Hơn nữa, một số dữ liệu cần thiết để định hướng cho việc định giá chỉ có thể được thu thập bằng cách đưa ra một quyết định về giá kết hợp với một giả thiết về kết quả của quyết định ấy, sau đó đưa vào triển khai rồi đối chiếu với kết quả thực tế. Nghĩa là, thông tin cần thiết để hướng dẫn cho hoạt động định giá thường phát triển dần dần theo thời gian thông qua một cuộc thử nghiệm dựa trên giả thiết tiền đề nào đó, tiếp đến là những điều chỉnh để hoàn thiện hơn.

Như vậy, chuyên gia định giá nổi tiếng kia đã nói đúng: Định giá không phải là một sự kiện. Nó là cả một quá trình.

Điều đó không có nghĩa là phân tích định giá là vô ích. Cần phải thừa nhận rằng không phải tại thời điểm nào phân tích định giá cũng mang đến câu trả lời chuẩn xác về định giá. Thay vì dồn toàn bộ thời gian và tiền bạc của doanh nghiệp vào mục tiêu đưa ra được một quyết định về giá hoàn hảo, các nhà lãnh đạo cần phải ra những quyết định trong bối cảnh còn nhiều điều không chắc chắn nhưng với đảm bảo rằng những thông tin tốt nhất có thể sử dụng đã được áp dụng và quyết định tốt nhất có thể đưa ra đã được ban hành.

Lợi ích của Quy trình cải tiến liên tục là nó tạo cơ hội để các quyết định này được rà soát và điều chỉnh mỗi khi có thông tin mới được cập nhật hoặc khi thị trường thay đổi.

Khi sử dụng Quy trình cải tiến liên tục để quản lý các quyết định về giá, cấp lãnh đạo có thể rà soát các quyết định của mình trên cơ sở những kết quả mới được thu thập hoặc tạo ra kể từ chu kỳ ra quyết định trước và sau đó thực hiện những cải tiến. Nó tạo ra một định hướng quy trình, theo đó giá cả được kiểm nghiệm trên thị trường và được điều chỉnh khi có thông tin mới hoặc khi thị trường thay đổi. Nó mở ra con đường để chất lượng định giá được cải tiến liên tục.

Quan trọng hơn, xét từ góc độ định giá, Quy trình cải tiến liên tục mang đến một phương pháp giúp doanh nghiệp thực hiện các thử nghiệm của mình. Trên thực tế, nó biến tất cả quyết định về giá thành các cuộc thử nghiệm, trong đó kết quả của mỗi quyết định được theo dõi và sử dụng làm cơ sở cung cấp thông tin cho các

quyết định trong tương lai. Các thử nghiệm định giá đều là những công cụ đắc lực giúp doanh nghiệp tìm ra cách quản lý định giá tốt hơn từ cấp độ triển khai đến cấp độ chiến lược trong toàn bộ tổ chức.

Như một sự thiên vị, Quy trình cải tiến liên tục khuyến khích cấp lãnh đạo đưa ra những quyết sách thỏa đáng nhất có thể trong một khoảng thời gian nhất định, đồng thời cho phép họ kỳ vọng về việc có thể cải tiến chất lượng của quyết định đó trong tương lai. Nó chấp nhận thực tế rằng ngay cả những kế hoạch được chuẩn bị chu đáo nhất cũng có thể phạm sai lầm, nhưng cấp lãnh đạo thì không bao giờ được nản chí, bỏ cuộc. Thay vào đó, họ phải lựa chọn một con đường, bắt tay vào triển khai, điều chỉnh để đạt được mục tiêu của mình.

Đổi mới sản phẩm và quyết định về giá

Ngay cả ở giai đoạn khởi đầu của một sản phẩm mới cũng cần có sự tham gia của định giá. Mặc dù nhìn chung, quy trình đổi mới sản phẩm thuộc phạm vi trách nhiệm của các kỹ sư và nhà khoa học phối hợp với những người làm marketing và chuyên gia phát triển kinh doanh, nhưng các doanh nghiệp lớn cũng đưa các chuyên gia định giá tham gia vào quy trình đổi mới sáng tạo này. Với Quy trình cải tiến liên tục, sự tham gia của định giá trong quá trình đổi mới sản phẩm là sự hình thành nên kế hoạch định giá ban đầu.

Điều tiết giá trị, một hệ quả của phương pháp định giá dựa trên giá trị, yêu cầu các sản phẩm/dịch vụ phải được thiết kế, phát triển và cung cấp phù hợp với yêu cầu đáp ứng các nhu cầu của khách hàng và thu được lợi nhuận từ đó. Yêu cầu này ngụ ý rằng trong bản thân quá trình đổi mới sản phẩm cần phải xác định các lợi ích mà sản phẩm sẽ cung cấp, nêu rõ giá trị mà khách hàng gắn cho những lợi ích đó và đặt ra mức giá cũng như khối lượng sản phẩm cần phải tạo ra nguồn doanh thu cao hơn chi phí phát triển và sản xuất sản phẩm.

Rút ngắn vòng đời sản phẩm

Tầm quan trọng của việc thiết lập mối quan hệ đúng đắn giữa giá cả và lợi ích tiếp tục gia tăng do xu hướng thu hẹp vòng đời cạnh tranh nói chung (D'Aveni 1994).

Đã từng có thời kỳ nhà lãnh đạo vạch ra chiến lược kinh doanh dựa trên giả định rằng sau khi họ đã phát triển được một năng lực

hoặc sản phẩm mà thị trường quan tâm, họ có thể yên tâm thu hoạch lợi nhuận từ thành quả đó trong hàng chục thập niên. Do họ gặt hái lợi nhuận từ năng lực hoặc sản phẩm của mình kéo dài hàng chục năm nên những sai sót trong định giá có thể được điều chỉnh dần dần, có thời gian khắc phục sau mỗi lần sai sót. Hiện nay, tư tưởng nhàn nhã, thong dong đó đã lỗi thời.

Thời gian duy trì thế độc quyền với một năng lực hoặc sản phẩm mới của doanh nghiệp đã rút ngắn từ vài thập niên xuống còn vài tháng, thậm chí với tốc độ nhanh hơn nữa.

Chúng ta hãy thử nghĩ đến câu chuyện chiếc iPad của Apple ra mắt lần đầu năm 2010 và thu hút được vô số sự quan tâm, chú ý trên toàn thế giới. Thế giới chưa từng nhìn thấy sản phẩm nào như thế trước đây, và thậm chí mọi người còn không hiểu nó như thế nào. Nó có thể thực hiện vai trò của một thiết bị đọc sách điện tử nhưng giá đắt gấp nhiều lần so với các sản phẩm tương tự và có vẻ có nhiều tính năng hơn. Nhưng nó không thể thực hiện cuộc gọi và dù sao cũng có kích thước lớn hơn chiếc túi áo. Nó không có bàn phím và không thể thay thế máy tính xách tay. Vậy rốt cuộc nó là cái gì? Thế giới thật sự không hiểu, nhưng thị trường vẫn thử nghiệm. Liệu nó có thành công hay không? Liệu nó có vấp phải sự cạnh tranh nào không? Câu trả lời cho hai câu hỏi trên là một chữ có mang tính lịch sử.

Không những Apple bán được trên 7 triệu chiếc iPad chỉ trong vòng 6 tháng đầu, mà Samsung còn điều chỉnh lại dòng máy Galaxy để tương đương với iPad và giành được thị phần đáng kể trong thị trường máy tính bảng mới mẻ ngay từ đầu năm 2011. Đến năm 2012, Microsoft cũng tham gia vào thị trường này với sản phẩm Surface. Chỉ trong vòng 4 năm, các sản phẩm, thương hiệu và cấu hình cho giải pháp điện toán cho máy tính bảng đã phát triển bùng nổ vượt qua những kỳ vọng và thị trường này nhanh chóng tiến đến giai đoạn trưởng thành.

Trong câu chuyện về iPad của Apple, chúng ta thấy rằng thời gian Apple có thể duy trì vị thế độc tôn trên thị trường này không tính theo thập niên hay năm, mà chỉ tính theo tháng. Dù đã đầu tư rất lớn vào các hoạt động đổi mới sản phẩm phần mềm, phần cứng và thiết kế, nhưng một phần lớn lợi thế cạnh tranh của Apple trên thị trường này đã bị những đối thủ khác bắt chước và bị suy yếu chỉ sau vài tháng.

Câu chuyện về chiếc iPad chính là bài học cảnh giác cho những nhà lãnh đạo về vòng đời sản phẩm thường khá ngắn, ngày càng

nguy cơ bị rút ngắn và tầm quan trọng của việc thiết lập mối quan hệ hợp lý giữa lợi ích và giá cả của sản phẩm ngày càng gia tăng. Cấp lãnh đạo phải tìm cách thức gặt hái lợi nhuận trong mọi giai đoạn vòng đời sản phẩm – không chỉ tập trung vào giai đoạn trưởng thành – do đó định giá cũng đóng vai trò then chốt trong mọi giai đoạn của quy trình đổi mới sản phẩm.

Quy trình đổi mới sản phẩm

Có thể lập sơ đồ cho việc đưa những quyết định về giá vào quy trình đổi mới sản phẩm. Chúng tôi sử dụng quy trình đổi mới theo giai đoạn – cổng (hay còn gọi là mô hình thác nước) để lập hồ sơ. Nhiều doanh nghiệp hoạt động trong các lĩnh vực khoa học vật liệu, tài nguyên thiên nhiên, sản phẩm kỹ thuật và dịch vụ chăm sóc sức khỏe đều có quy trình đổi mới sản phẩm kéo dài trong vài năm. Các doanh nghiệp hoạt động trong các lĩnh vực phần mềm, bán lẻ, giải trí, dịch vụ và hàng tiêu dùng, có quy trình đổi mới sản phẩm thậm chí chỉ trong một thời gian khá ngắn. Quy trình phát triển sản phẩm mới của các doanh nghiệp cũng rất đa dạng, tùy theo những nhu cầu cụ thể. Tuy nhiên, ngay cả đối với các doanh nghiệp không sử dụng mô hình giai đoạn – cổng, mô hình này vẫn có thể đóng vai trò như nguồn tham chiếu để hướng dẫn quá trình điều chỉnh hợp lý giữa đổi mới sáng tạo và định giá.

Hình 7.2. Quy trình đổi mới theo giai đoạn – cổng và định giá

Quy trình đổi mới theo giai đoạn – cổng thường bắt đầu tại mốc hình thành ý tưởng hoặc khám phá (xem Hình 7.9). Sau khi khái niệm về sản phẩm đã định hình, cấp quản lý sẽ sàng lọc ý tưởng này để đánh giá mức độ phù hợp của nó với thị trường nói chung và với doanh nghiệp nói riêng.

Nếu được đánh giá là phù hợp, sản phẩm sẽ bước vào quy trình đổi mới sáng tạo. Trong giai đoạn 1, doanh nghiệp thực hiện đo lường quy mô của sản phẩm, nghĩa là đánh giá quy mô thị trường và mức độ cạnh tranh để xác định xem cơ hội này có tiềm năng theo đuổi hay không. Hãy nhớ, đo lường quy mô thị trường và thông tin về bối cảnh cạnh tranh là những yếu tố chính trong các quyết định về giá, do vậy mà định giá có thể tham gia vào quy

trình đổi mới sáng tạo ngay tại giai đoạn 1.

Sau khi đã vượt qua bước sàng lọc, doanh nghiệp sẽ xây dựng phương án kinh doanh để cạnh tranh trong thị trường mục tiêu ở giai đoạn 2. Phương án kinh doanh xác định sản phẩm mà doanh nghiệp sẽ phát triển. Khi xác định được sản phẩm, lãnh đạo doanh nghiệp sẽ đưa ra những yêu cầu về đặc điểm sản phẩm và lợi ích kỳ vọng mà sản phẩm sẽ cung cấp. Phương án cũng bao gồm kế hoạch phát triển, chi phí sản xuất hoặc chi phí cung cấp dịch vụ dự kiến và mức giá thu về. Do đó, xin khẳng định lại một lần nữa, định giá là một phần trong quy trình đổi mới sáng tạo.

Giai đoạn 3 là phát triển sản phẩm. Giai đoạn 4 để kiểm định sản phẩm và chuẩn bị đưa sản phẩm ra mắt thị trường. Trong giai đoạn 5, giai đoạn sản phẩm ra mắt thị trường, quá trình lập kế hoạch và chuẩn bị đã hoàn tất và sản phẩm bước vào khâu thực hiện trong Quy trình cải tiến liên tục.

Trong quy trình đổi mới sản phẩm theo giai đoạn – cổng, các vấn đề về định giá xuất hiện ngay tại mốc khởi đầu quy trình và tiếp tục kéo dài tới vô thời hạn. Tuy nhiên, những yêu cầu về định giá trong các giai đoạn ban đầu của quy trình đổi mới sáng tạo khác so với các giai đoạn sau. Trong những giai đoạn đầu, mục tiêu của định giá là dự đoán tiềm năng thị trường và tiềm năng lợi nhuận của sản phẩm mới mang lại cho doanh nghiệp. Trong những giai đoạn sau, mục tiêu của định giá là chuẩn bị để sản phẩm tiếp cận thị trường. Do yêu cầu đối với định giá thay đổi nên nhu cầu và loại hình phân tích định giá cũng thay đổi theo cả quy trình đổi mới sáng tạo.

Dự đoán mức giá trong giai đoạn đầu

Từ giai đoạn 0 tới giai đoạn 2, mục tiêu ở đây là xác định các ý tưởng có triển vọng tạo ra lợi nhuận. Triển vọng này được xác định thông qua việc trả lời 5 câu hỏi về marketing chiến lược ở phạm vi rộng:

Toàn bộ sản phẩm như thế nào? Toàn bộ sản phẩm ở đây bao gồm sự hiểu biết về tác động của sản phẩm đối với khách hàng trực tiếp, sự tương tác của khách hàng với những đối tượng khác và chuỗi giá trị nói chung. Nó bao gồm sự hiểu biết về tác động của sản phẩm đến các loại chi phí mà khách hàng phải chi trả ngay và các loại chi phí khác liên quan đến toàn bộ vòng đời của sản phẩm, trong đó có thể bao gồm cả chi phí loại bỏ sản phẩm khi không còn được đưa vào sử dụng.

Những phương án sản phẩm cạnh tranh phù hợp như thế nào? Sự cạnh tranh phù hợp ở đây bao gồm các sản phẩm cạnh tranh trực tiếp và gián tiếp. Nó có thể bao gồm cả các cách tiếp cận khác mà khách hàng sử dụng để đạt được các mục tiêu tương tự khi không có sản phẩm đổi mới của doanh nghiệp. Và đối với nhiều khách hàng, chắc chắn nó còn bao gồm cả phương án lựa chọn mặc định của hầu hết khách hàng: Không làm gì cả.

Giá trị khác biệt của sự đổi mới trong sản phẩm như thế nào? Câu hỏi này liên quan đến vấn đề hiểu rõ sản phẩm của doanh nghiệp chất lượng hơn hay kém hơn so với các sản phẩm cạnh tranh. Nó cũng liên quan đến vấn đề hiểu rõ về những lợi ích mà khách hàng sẵn sàng chi trả để có quyền sở hữu.

Giữa những phân khúc thị trường khác nhau thì giá trị khác biệt khác nhau như thế nào? Khi chấp nhận thực tế rằng các khách hàng khác nhau có những nhu cầu khác nhau, doanh nghiệp sẽ phải điều tiết các sản phẩm của mình trên cơ sở nhận thức về nhu cầu của khách hàng khác nhau ra sao. Một số phân khúc có thể sẵn sàng bỏ ra khoản tiền lớn để có được một nhóm lợi ích nào đó. Số phân khúc khác thì không. Cơ hội thị trường của một sản phẩm mới sẽ chịu tác động mạnh mẽ từ quy mô của các phân khúc này cũng như thiện chí chi trả.

Có thể phục vụ phạm vi khách hàng như thế nào? Phạm vi khách hàng có thể phục vụ là yếu tố xác định các phân khúc khách hàng sẽ được nhắm làm mục tiêu cho đợt ra mắt sản phẩm lần đầu. Để khoanh vùng phạm vi này, doanh nghiệp phải nắm được các khách hàng này hiện đang thực hiện các mục tiêu của họ bằng cách nào, phải thu hút họ từ thị phần của đối thủ hay thông qua việc gia tăng thị phần riêng bằng cách thu hút phân khúc thị trường mới. Ở câu hỏi này, doanh nghiệp cũng phải hiểu được cách thu hút phân khúc khách hàng này và lý giải vì sao sản phẩm mới lại có đủ sức hấp dẫn đối với họ.

Mỗi câu hỏi trên đều đóng vai trò then chốt trong việc tìm hiểu giá trị của sản phẩm đối với khách hàng mục tiêu trong nội dung đổi mới của sản phẩm. Cụ thể hơn, chúng là các yếu tố nền tảng trong giá trị trao đổi với khách hàng theo sự đổi mới trên. Có thể sử dụng giá trị trao đổi với khách hàng này để ước tính mức giá của sản phẩm đổi mới khi ra mắt thị trường.

Giá ước tính là thông tin cần thiết phục vụ quá trình ra quyết định của ban lãnh đạo về việc chấp nhận đề xuất đổi mới diễn ra từ giai đoạn 0 đến giai đoạn 2. Giá ước tính nên là một khoảng bao

gồm giới hạn trên và giới hạn dưới cho các kỳ vọng về mức giá. Bằng cách xây dựng giá ước tính thông qua mô hình giá trị trao đổi với khách hàng, cấp lãnh đạo có thể cập nhật mô hình này và xây dựng số liệu ước tính mới khi có thêm thông tin hoặc khi các thành phần và nhu cầu trên thị trường có sự thay đổi. Phần lớn các mô hình giá trị trao đổi với khách hàng đều có thể được xây dựng trên bảng tính đơn giản, nhưng cũng nên áp dụng các phần mềm chuyên dụng nhằm hỗ trợ việc phát triển và duy trì các mô hình này mỗi khi có thêm dữ liệu được bổ sung. Từ giá ước tính và khả năng cập nhật giá ước tính, doanh nghiệp có thể xây dựng một phương án kinh doanh cho việc phát triển cũng như ra mắt sản phẩm và cập nhật phương án này dần dần theo sự phát triển của quy trình đổi mới sáng tạo.

Để có thể cung cấp được dữ liệu hỗ trợ việc xây dựng giá ước tính đòi hỏi phải có kiến thức về thị trường. Trong giai đoạn này trong quy trình đổi mới sáng tạo, việc thu thập kiến thức theo chiều rộng và chiều sâu quan trọng hơn so với việc tìm ra những chỉ số đo lường chính xác đến hoàn hảo của bất kỳ dữ liệu nào. Thực tiễn đã chứng minh, một phương pháp hữu hiệu để thu thập các kiến thức cần thiết, xét cả chiều rộng và chiều sâu, là thông qua các nghiên cứu thứ cấp về những thực tiễn đã biết trên thị trường, kết hợp với các nghiên cứu thị trường định tính qua hình thức các cuộc thảo luận nhóm hoặc phỏng vấn chuyên sâu.

Trong các cuộc thảo luận nhóm hoặc phỏng vấn chuyên sâu, người điều hành nhóm hoặc người thực hiện phỏng vấn sẽ trực tiếp lắng nghe những trao đổi từ phía khách hàng tiềm năng. Họ sẽ khai thác khách hàng tiềm năng để hiểu kỹ hơn về nhu cầu, những yếu tố sau nhu cầu đó, và tầm quan trọng của việc đáp ứng nhu cầu. Các kỹ thuật nghiên cứu này không nhằm cung cấp chỉ số đo lường có ý nghĩa thống kê, mà nhằm khai thác chiều rộng của các vấn đề liên quan đến một sản phẩm đổi mới. Nghiên cứu định tính cung cấp bối cảnh về việc sản phẩm tiếp cận với thị trường và kỳ vọng của khách hàng về cách thức sản phẩm tiếp cận với họ. Nó làm rõ bối cảnh mà sản phẩm sẽ tham gia. Nghiên cứu định tính cũng giúp nhà nghiên cứu khai thác được các vấn đề mà họ muốn tìm hiểu trong phần khảo sát sẽ được thực hiện sau đó.

Đến nay, các kỹ thuật nghiên cứu định tính này – bao gồm những cuộc thảo luận nhóm và phỏng vấn chuyên sâu – vẫn là các phương thức hữu hiệu và đáng tin cậy nhất để xác định cấu trúc giá tương ứng với thiện chí chi trả của khách hàng. Có thể chúng không nêu ra điểm giá chính xác cần áp dụng, nhưng chúng cho chúng ta thấy những yếu tố nào xây dựng hoặc làm suy yếu giá trị

trên thị trường, từ đó xác định được cấu trúc giá tốt nhất phù hợp với giá trị mà khách hàng có được từ sản phẩm và khoảng giá mà doanh nghiệp có thể kỳ vọng nắm bắt được từ khách hàng.

Việc lựa chọn đối tượng đúng trong thị trường mục tiêu để mời tham gia các cuộc thảo luận nhóm và phỏng vấn chuyên sâu có ý nghĩa quan trọng. Chỉ một số khách hàng, chứ không phải tất cả, trên thị trường hiểu hoặc có quan tâm tới đổi mới sáng tạo. Khi chọn mẫu tham gia nghiên cứu, cần xác định những khách hàng có thể cung cấp nhiều thông tin và kiến giải sâu sắc về nhu cầu của bản thân họ cũng như chia sẻ về việc họ muốn được doanh nghiệp tiếp cận ra sao. Các nhà nghiên cứu giỏi thường thích lựa chọn lượng mẫu nhỏ gồm những khách hàng có nhiều thông tin và tích cực tham gia chia sẻ ý kiến trong các cuộc thảo luận hoặc phỏng vấn – những khách hàng này sẽ có ích hơn một lượng mẫu lớn gồm những khách hàng không có thông tin và chỉ có thể đưa ra những câu trả lời sơ sài.

Chuẩn bị tính toán giá trong giai đoạn sau

Trong các giai đoạn 3 và 4, doanh nghiệp phải xác định được mức giá của sản phẩm chuẩn bị gia nhập thị trường, nghĩa là lấy những thông tin đã thu thập được trong giai đoạn phát triển phương án kinh doanh và ấn định giá ước tính trước khi ra mắt sản phẩm. Với hầu hết doanh nghiệp (không phải tất cả), nhân viên kinh doanh không thể bán hàng và bộ phận tài chính không thể lập hóa đơn cho sản phẩm chưa có giá.

Trong giai đoạn chuẩn bị ra mắt sản phẩm, cần tập trung vào những câu hỏi trọng tâm theo ba nhu cầu thông tin sau:

Ai sẽ là người ra quyết định mua sắm? Trong thị trường B2B, đối tượng này có thể là những nhà lãnh đạo, những người ra quyết định đánh đổi về kinh tế giữa các sản phẩm cạnh tranh và một tập hợp rộng hơn bao gồm những người có ảnh hưởng đến khách hàng cuối cùng, người ủng hộ, người sàng lọc, chuyên gia thu mua và những người đóng vai trò gác cổng. Trong thị trường B2C, có thể là bản thân khách hàng, người cung cấp hoặc người mua sản phẩm để tặng quà. Tùy thuộc vào vai trò của từng cá nhân trong đó, nhận định của họ về các lợi ích cũng như mức giá của sản phẩm sẽ khác nhau.

Những khách hàng đó nhạy cảm ra sao về mức giá và điểm khác biệt của sản phẩm? Mặc dù nhiều người làm kinh doanh vẫn đinh ninh rằng thị trường của họ là cực kỳ nhạy cảm về mặt giá cả,

nhưng nhiều thử nghiệm đã cho thấy độ nhạy cảm về giá của các thị trường thấp hơn so với suy nghĩ của họ. Thay vào đó, khách hàng thường rất dễ nhạy cảm trước những sự khác biệt trong lợi ích giữa các sản phẩm và sẵn sàng chấp nhận sự chênh lệch đáng kể về giá để có được những lợi ích như mong muốn. Câu hỏi này giúp tinh chỉnh kết quả phân khúc thị trường thô ở giai đoạn trước để hiểu biết chính xác hơn về các phân khúc mục tiêu cần nhắm đến, cùng các phương sai giá phù hợp để thu hút họ và các phân khúc nên bỏ qua hoặc chỉ phục vụ khi thấy có cơ hội thỏa đáng.

Khách hàng sẽ lựa chọn sản phẩm cạnh tranh nào? Trước nhiều đặc điểm và lợi ích sản phẩm khác nhau với các thương hiệu và mức giá khác nhau, khách hàng sẽ đưa ra những đánh đổi và lựa chọn sản phẩm đề xuất mà họ cho rằng có thể đáp ứng tốt nhất các mục tiêu mua sắm của họ. Câu hỏi này đi vào trọng tâm của giá cả và sự đánh đổi về khối lượng hàng hóa.

Mục tiêu ở giai đoạn này là xác định mức giá và các phương sai giá sẽ được phép áp dụng khi đưa sản phẩm ra thị trường. Đối với một số sản phẩm, có thể giải quyết khâu này thông qua việc hoàn thiện mô hình giá trị trao đổi với khách hàng bằng các nghiên cứu thị trường định tính bổ sung. Đối với một số sản phẩm khác, cấp lãnh đạo sẽ sử dụng phương pháp nghiên cứu qua khảo sát thị trường trên diện rộng để thu về những kiến giải định lượng. Trong một số ngành nghề và trường hợp cụ thể, cấp lãnh đạo thậm chí còn có thể thực hiện một chương trình kiểm định về mức giá.

Tuy cả hai kỹ thuật nghiên cứu định lượng và định tính đều hữu ích trong định giá, và cả hai đều có thể hỗ trợ việc đặt mức giá cho sản phẩm, nhưng tính ứng dụng của chúng khi giải quyết những thách thức cụ thể trong định giá lại khác nhau. Các cuộc phỏng vấn chuyên sâu và thảo luận nhóm phát huy hiệu quả tốt nhất trong việc trả lời những câu hỏi ở phạm vi rộng liên quan đến cấu trúc giá và nhận thức chung về giá cả. Ngược lại, các kỹ thuật dựa trên khảo sát nhìn chung phù hợp hơn với việc xác định các điểm giá cụ thể.

Phân tích kết hợp là kỹ thuật đo lường độ nhạy cảm về giá cả đối với sản phẩm mới dựa trên khảo sát được chấp nhận nhiều nhất trong ngành và có cơ sở học thuật hỗ trợ cao nhất. Có nhiều hình thức phân tích kết hợp, bao gồm phân tích sự đánh đổi, lựa chọn rời rạc, kết hợp dựa trên sự lựa chọn mang tính thích nghi và kết hợp dựa trên danh mục. Mỗi kỹ thuật cụ thể này đều nhằm định

lượng sự đánh đổi mà khách hàng sẽ thực hiện giữa các sản phẩm đề xuất cạnh tranh và mức giá tương ứng. Và các kỹ thuật này đều được đưa vào giảng dạy trong các chương trình đào tạo nghiên cứu thị trường cao cấp hoặc được sử dụng trong các phần mềm và dịch vụ chuyên dụng.

Ngoài ra, có các hình thức nghiên cứu thị trường dựa trên khảo sát khác để phục vụ việc định giá, nhưng đối với các chuyên gia nghiên cứu định giá hàng đầu, phân tích kết hợp có thể thay thế cho tất cả giải pháp đó. Nhiều kỹ thuật bị thiên kiến khi đo lường. Số khác không cung cấp được thêm kiến giải có giá trị hơn so với những kết quả có thể đạt được thông qua việc sử dụng mô hình trao đổi giá trị với khách hàng hoặc thông qua một thao tác đơn giản là đánh giá giá cả của đối thủ cạnh tranh.

Xin nhắc lại, một vấn đề chiến lược lớn trong định giá là xác định xem nên định giá sản phẩm trên thị trường theo hướng thâm nhập, hớt váng hay trung lập. Nghiên cứu định giá có thể làm rõ mối quan hệ giữa giá cả và lợi ích, từ đó cung cấp thông tin cho ban lãnh đạo về mối quan hệ giữa quyết định lựa chọn giá cả của họ với kết quả của quyết định đó là vị thế giá. Việc lựa chọn vị thế giá kỳ vọng có thể dẫn đến một mức giá khác hoàn toàn so với mức giá mà các nghiên cứu định giá cho rằng khả thi hay tối ưu, tùy vào chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp hướng đến mục tiêu xây dựng một vị thế giá cụ thể. Nhưng ngay cả trong trường hợp đó, việc nghiên cứu vẫn hữu ích, vì nó chỉ ra rằng mức giá được chọn sẽ tạo vị thế nào đó cho sản phẩm khi ra mắt thị trường, nhờ vậy mà các cấp quản lý có thể cảm thấy tự tin hơn khi hướng đến vị thế giá mục tiêu.

Bằng cách đưa định giá vào quy trình đổi mới sản phẩm, cấp lãnh đạo có thể tung ra thị trường những sản phẩm có khả năng thành công cao hơn trong việc tiếp cận khách hàng mục tiêu với mức giá chính xác hơn. Không phải tất cả sản phẩm mới đều thành công, thật ra trên 90% là thất bại. Trong trường hợp sản phẩm mới đưa ra thị trường bị rơi vào tình trạng đó, cấp lãnh đạo vẫn có thể vững tâm đôi chút vì đã có kế hoạch định giá vững vàng về sản phẩm mới đó cũng như những phương sai giá có thể chấp nhận.

Corning, một hãng sản xuất thủy tinh, vận dụng những yếu tố trong phương pháp này cho quy trình đổi mới sản phẩm của mình. Quy trình theo giai đoạn – cổng của Corning có nhiều yếu tố giống với quy trình mẫu được giải thích ở trên. Ngay từ đầu quy trình, đội ngũ kinh doanh, marketing và kỹ sư của công ty đã cùng nhau thảo luận cũng như thống nhất những vấn đề liên

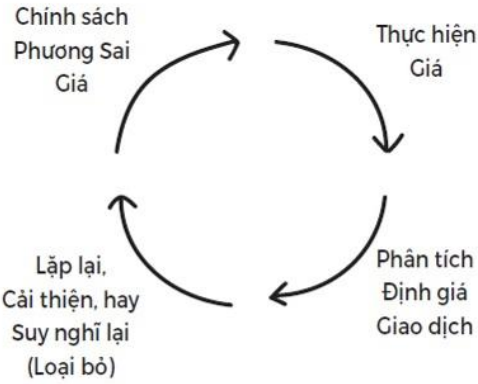
quan đến các lợi ích của sản phẩm mới, thị trường cho sản phẩm và thiện chí chi trả của thị trường đó thông qua việc xây dựng một mô hình giá trị trao đổi với khách hàng. Sau đó trong quy trình theo giai đoạn – cổng, mô hình giá trị trao đổi với khách hàng của Corning sẽ được cập nhật tùy theo lượng thông tin mới được thu thập từ một quá trình phỏng vấn mang tính chính thức hơn. Người ta quan sát thấy rằng các cách tiếp cận tương tự về định giá và đổi mới sản phẩm cũng được áp dụng trong nhiều lĩnh vực khác nhau, chẳng hạn sản phẩm y tế, dụng cụ y tế, dược phẩm và hóa học. Bất kỳ doanh nghiệp nào có khoảng thời gian trì hoãn kéo dài giữa giai đoạn hình thành ý tưởng và thành phẩm có lẽ đều phát huy lợi ích khi lồng ghép định giá vào quy trình đổi mới sản phẩm.

Cải tiến Liên tục Chính sách phương sai giá

Thậm chí trước khi sản phẩm hoàn tất quy trình đổi mới và mức định giá ban đầu được đưa ra, khách hàng đã bày tỏ sự quan tâm đến các chương trình giảm giá và khuyến mãi. Các quyết định liên quan đến Chính sách phương sai giá xuất hiện từ sớm với tần suất thường xuyên. Doanh nghiệp có thể quản lý các quyết định và những điều chỉnh cho các quyết định đó bằng Quy trình cải tiến liên tục Chính sách phương sai giá (xem Hình 7.3).

Mô hình Cải tiến Liên tục Chính sách phương sai giá tạo ra một chu trình phản hồi lặp lại giữa Chính sách phương sai giá và thực thi giá để tối ưu hóa các quyết định về giá trong các giao dịch. Ngoài ra, nó còn tiếp tục tăng cường hoàn thiện chất lượng của các quyết định về Chính sách phương sai giá trong toàn bộ vòng đời của sản phẩm trên thị trường.

Đi theo các yếu tố Lập kế hoạch, Thực hiện, Nghiên cứu, Điều chỉnh trong Quy trình cải tiến liên tục của Deming, Quy trình cải tiến liên tục Chính sách phương sai giá cũng bắt đầu với việc thiết lập một Chính sách phương sai giá, theo đó, doanh nghiệp tiến hành triển khai theo kế hoạch. Sau giai đoạn triển khai, doanh nghiệp thực hiện phân tích dữ liệu giao dịch để tìm hiểu tác động của chính sách và xác định những vấn đề cần cải tiến. Tiếp đến, cấp lãnh đạo cùng trao đổi, thảo luận để ra quyết định dựa trên dữ liệu về kết quả thực hiện kế hoạch. Thông thường quyết định này sẽ diễn ra theo các bước lặp lại, cải tiến hoặc suy nghĩ lại (nghĩa là loại bỏ).



Hình 7.3. Quy trình cải tiến liên tục Chính sách phương sai giá

Bản chất liên tục của Quy trình cải tiến liên tục Chính sách phương sai giá là quan trọng vì việc áp dụng phương sai giá sẽ thay đổi trong suốt vòng đời của sản phẩm. Một số doanh nghiệp không cho phép giảm giá đối với sản phẩm mới, số khác lại triển khai thực hiện những chiến dịch khuyến mãi lớn trong giai đoạn ra mắt sản phẩm rồi thu hẹp dần khi sản phẩm đã thâm nhập được thị trường. Sau khi sản phẩm đã tiếp cận được thị trường, việc áp dụng các hình thức và quy mô của phương sai giá cũng có thể thay đổi theo thời gian.

Trong giai đoạn Lập kế hoạch, chúng ta thấy rằng Chính sách phương sai giá thường là cụ thể cho từng sản phẩm. Một số doanh nghiệp không cho phép áp dụng phương sai giá đối với các sản phẩm cao cấp nhưng cho phép tồn tại phương sai giá đối với các sản phẩm giá rẻ. Chẳng hạn, trong các dòng xe Porsche, Audi, Volkswagen và Skoda của Volkswagen, những nhãn hiệu ở nhóm giá rẻ hơn trong mỗi dòng xe đều được bổ sung thêm nhiều chương trình giảm giá và khuyến mãi, nhưng riêng dòng Porsche hầu như không có bất kỳ chương trình nào. Abercrombie & Fitch cũng áp dụng lối tiếp cận tương tự, theo đó các dòng sản phẩm mang thương hiệu Abercrombie & Fitch hiếm khi có chương trình giảm giá so với thương hiệu thứ hai của hãng là Hollister. Một số doanh nghiệp khác lại có lối tiếp cận ngược lại, cho phép áp dụng Chính sách phương sai giá với mức giảm sâu đối với các sản phẩm cao cấp trong khi giữ nguyên mức giá đối với các sản phẩm bình dân. Lối tiếp cận thứ hai này phổ biến trong các ngành phần mềm và dịch vụ vốn có chi phí biến động thấp và chi phí cố định cao.

Chu kỳ của một Quy trình cải tiến liên tục Chính sách phương sai giá thường kéo dài một quý. Các doanh nghiệp dot-com (kinh

doanh dựa trên Internet) với tần suất giao dịch cao có thể giảm chu kỳ xuống còn 1 ngày, trong khi các doanh nghiệp có tần suất giao dịch thấp hơn, hoạt động trong các lĩnh vực cung cấp giải pháp chuyên dụng, cần nhiều kỹ thuật chi phí cao có thể áp dụng chu kỳ rà soát chính sách định kỳ một lần mỗi năm. Đẩy nhanh tần suất rà soát Chính sách phương sai giá là một việc quan trọng cần làm, bởi nó cho phép cấp quản lý thực hiện những chương trình kiểm định và đo lường nhằm cải tiến chất lượng của các quyết định thay vì "đi theo lề lối cũ".

Nhiều người cho rằng Chính sách phương sai giá thuộc trách nhiệm của bộ phận kinh doanh và marketing nhưng họ không thể hành động một mình. Vì các phương sai giá có khả năng hủy hoại lợi nhuận, nên bộ phận tài chính thường tìm cách hạn chế biên độ giảm sâu. Và do nó cũng có thể tác động đến vấn đề định vị giá, do vậy bộ phận marketing cần tham gia vào các quyết định này. Cũng giống như với các quyết định về giá khác, những phân tích từ bộ phận định giá thông thường sẽ cung cấp nhiều thông tin hữu ích hỗ trợ cho quá trình ra quyết định về Chính sách phương sai giá.

Các vấn đề thường được rà soát trong Quy trình cải tiến liên tục Chính sách phương sai giá là các nguyên tắc, quy trình, văn hóa doanh nghiệp và cơ chế khuyến khích. Nguyên tắc ở đây chỉ sự lựa chọn các sản phẩm được phép và không được phép áp dụng biến thể giá, độ sâu của các phương sai giá này, loại hình phương sai giá được chấp nhận và các điều kiện áp dụng phương sai giá. Quy trình đề cập đến quy trình phê duyệt phương sai giá và quy trình leo thang theo cấp phân quyền quyết định, nghĩa là ai được quyền ra quyết định nào vào thời điểm nào và ai có quyền hủy bỏ quyết định đó. Cơ chế khuyến khích và văn hóa doanh nghiệp đề cập đến các phương pháp tiền tệ và phi tiền tệ để định hướng cho các quyết định về phương sai giá trên thị trường.

Mục đích của phương sai giá là tác động đến hành vi của khách hàng. Rõ ràng, hành vi chịu tác động của phương sai giá sẽ là yếu tố khích lệ khách hàng đi đến quyết định mua hàng. Các hành vi khác cũng có thể chịu tác động là khuyến khích khách hàng giao dịch, nhận hàng và thanh toán theo một phương thức hoặc một kênh cụ thể nào đó, hay khuyến khích khách hàng thường xuyên mua hơn và trở thành khách hàng trung thành, hoặc số lần mua ít nhưng với khối lượng lớn hay mua hàng đều đặn hơn để giảm chi phí sản xuất.

Thực thi giá – giai đoạn Thực hiện – tuân theo các hướng dẫn đã vạch ra trong Chính sách phương sai giá. Trong giai đoạn này, đội

ngũ kinh doanh bán hàng theo kế hoạch đã đề ra và các nội dung báo giá, hóa đơn và các khoản phải thu đều được quản lý đúng đắn. Ngoài việc tuân thủ Chính sách phương sai giá, một phần quan trọng trong khâu thực thi giá là các yêu cầu về thời điểm và nguồn lực. Định giá giao dịch, vốn đòi hỏi sự điều phối giữa các phòng ban, qua nhiều cấp phê duyệt, hoặc các hình thức trì hoãn và tham gia của cấp quản lý khác, có thể làm suy yếu khả năng hoạt động của doanh nghiệp và gia tăng chi phí kinh doanh. Bản thân quy trình vận hành này thường cũng nằm dưới sự quản lý của một Quy trình cải tiến liên tục riêng.

Do phương sai giá chỉ được áp dụng nhằm mục đích khuyến khích hành vi cụ thể nào đó của khách hàng, nên một phần quan trọng trong quản lý phương sai giá là xác định xem liệu Chính sách phương sai giá có tác động đến hành vi của khách hàng hay không, và nếu có thì chính sách đó có được triển khai theo hướng giúp cải tiến lợi nhuận hay không. Giai đoạn Nghiên cứu cần được đo lường và giám sát để đánh giá về hiệu quả của Chính sách phương sai giá. Khi báo cáo lại các kết quả đo lường này cho những người ra quyết định để họ tiến hành rà soát quy trình, nghĩa là chu trình phản hồi lặp lại về kết quả thực hiện quyết định đã được hoàn tất.

Các chỉ số đo lường phổ biến trong các phân tích định giá giao dịch bao gồm: giá bán trung bình, độ sâu giảm giá trung bình, độ sâu giảm giá tích lũy, giảm giá theo loại, giảm giá theo độ sâu, giảm giá theo phân khúc thị trường... Các phân tích này còn mở rộng sang các chỉ số về phản ứng của khách hàng trong các nghiên cứu về độ đàn hồi, độ đàn hồi liên sản phẩm, và độ đàn hồi liên kênh. Trên các thị trường B2B, chúng mở rộng sang các nghiên cứu về thác nước giá, dải giá cả, và phân khúc giá đến thị trường. Trên thị trường B2C, các vấn đề về mua hàng kỳ hạn và dự trữ hàng trong kho cũng được kiểm tra. Chúng có thể bao gồm các nghiên cứu về tác động giá, phân tích về ngưỡng khối lượng hàng hóa và các phân tích về kết quả đạt được. Chúng thậm chí còn bao gồm cả những nghiên cứu về sự lây nhiễm giá để xem liệu phương sai giá âm ở một giao dịch có tác động đến mức giá nắm bắt được từ các giao dịch khác hay không. Nhiều doanh nghiệp cũng thực hiện các nghiên cứu về giá trị vòng đời khách hàng theo phương thức giảm giá để tìm hiểu liệu chính sách giảm giá có giúp củng cố lợi nhuận hoặc có làm gia tăng tỷ lệ khách hàng rời bỏ doanh nghiệp không.

Kể từ sau cuộc cách mạng công nghệ thông tin bùng nổ, nhiều tiến bộ trong lĩnh vực phần mềm đã và đang giúp làm giảm chi

phí giám sát và phân tích các biến thể giá. Doanh nghiệp có thể ứng dụng công nghệ thông tin hoặc phần mềm chuyên dụng để đẩy mạnh tiến độ và tần suất báo cáo về kết quả thực hiện Chính sách phương sai giá.

Trong giai đoạn Điều chỉnh, một số Chính sách phương sai giá được lựa chọn để thực hiện lại, cải tiến, hoặc loại bỏ. Nếu tạo ra được sự thay đổi như mong muốn trong hành vi khách hàng, chính sách đó có thể được tiếp tục. Nếu không, chính sách đó có thể phải chấm dứt hoặc ít nhất là cải tiến và khoanh vùng trọng tâm đúng mục tiêu hơn. Việc chấm dứt một Chính sách phương sai giá không phải là phổ biến, nhưng không thể tiếp tục một chính sách tệ hại chỉ dựa trên cơ sở là nó đã được thực hiện từ trước. Mỗi quyết định đều có mục tiêu. Nếu chúng không đạt được mục tiêu đã đề ra, cần phải triển khai những quyết định mới.

Giai đoạn rà soát có thể dẫn đến những sự gia tăng hoặc giảm bớt các biến thể giá. Với những Chính sách phương sai giá mang lại nhiều hiệu quả to lớn, cấp quản lý có thể mở rộng chúng sang áp dụng cho các phân khúc thị trường hay các kênh khác. Nếu chúng thất bại, cấp quản lý nên chấm dứt hoặc ít nhất là thắt chặt giới hạn áp dụng chúng.

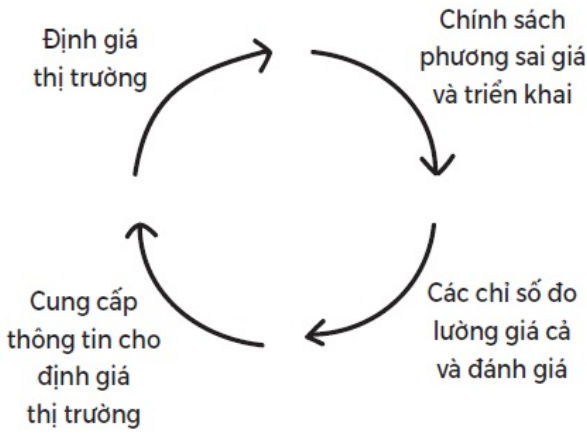
Một giá trị lớn của việc đẩy nhanh chu kỳ rà soát Chính sách phương sai giá nằm ở chỗ nó có thể giúp doanh nghiệp thực thi các phép thử nghiệm trên thị trường. Có thể đưa các phương sai giá trở thành các cuộc kiểm định các giả thiết theo hình thức như sau: “Nếu cho phép áp dụng loại hình phương sai giá này, chúng ta tin rằng mình có thể thu hút được một phân khúc thị trường cụ thể”. Việc thực hiện phương sai giá đó giúp doanh nghiệp thu thập được thông tin về các phản hồi của thị trường, từ đó đo lường khả năng của phương sai giá trong việc thúc đẩy các hành vi khách hàng như mong muốn. Việc báo cáo lại kết quả thực hiện sẽ xác nhận rằng giả thiết đã đặt ra là đúng hay sai. Do vậy, cấp quản lý có thể sử dụng các kết quả này để điều chỉnh phương hướng của mình và có thêm những kiến giải rõ ràng về thị trường, từ đó đưa ra được những giả thiết phù hợp hơn và có được những cuộc kiểm nghiệm tốt hơn.

Một nhà phân phối hoạt động trong lĩnh vực B2B nhận thấy rằng Quy trình cải tiến liên tục Chính sách phương sai giá là vô cùng giá trị. Ban đầu, doanh nghiệp này không có hệ thống nguyên tắc nào về biến thể giá. Họ biết rằng họ có cho phép giảm giá theo quy mô đơn hàng để khuyến khích các đơn hàng có khối lượng lớn, nhưng lại không biết liệu quy trình đó có mang lại thêm nhiều lợi

nhuận hay không. Thông qua một nghiên cứu về các giao dịch lịch sử của doanh nghiệp, họ phát hiện ra rằng các chính sách này khuyến khích hoạt động mua kỳ hạn làm giảm doanh số trong tương lai, không tiết kiệm được chi phí hoàn thiện doanh số. Thêm nữa, chúng cũng khuyến khích trào lưu khuyến mãi về giá cả trong toàn ngành, vô tình gây ra một cuộc chiến khuyến mãi trên thị trường. Quan trọng hơn, chúng bóp nghẹt cơ hội bán chéo giữa các sản phẩm do tần suất tương tác thấp với khách hàng. Kết quả là, ban quản lý quyết định cải tiến chính sách này bằng cách điều chỉnh mức độ giảm giá theo quy mô đơn hàng cho phù hợp với những yêu cầu về tiết kiệm chi phí trong vận chuyển và bàn giao sản phẩm. Họ cũng xác nhận rằng mục đích chính của họ ở đây là khách hàng quay trở lại. Vì vậy, họ quyết định thử nghiệm một chương trình hoàn tiền để khuyến khích khách hàng mua nhiều hơn đồng thời củng cố lòng trung thành của khách hàng. Tại thời điểm tôi đang viết cuốn sách này, kết quả của cuộc thử nghiệm trên vẫn chưa cụ thể. Nhưng rõ ràng là cấp quản lý công ty này đã nhận thấy Quy trình cải tiến liên tục Chính sách phương sai giá đã giúp họ kiểm soát tốt hơn hoạt động giảm giá và khuyến mãi trong tổ chức của mình.

Cải tiến liên tục định giá thị trường

Sẽ có lúc những danh sách giá phải được cập nhật. Quy trình Cải tiến liên tục định giá thị trường (xem Hình 7.4) cung cấp một quy trình sử dụng thông tin phản hồi từ thị trường để cải tiến chất lượng định giá ở cấp độ thị trường. Nó liên kết định giá thị trường với Chính sách phương sai giá và thực thi giá, sau đó sử dụng các kết quả đo lường để cập nhật thông tin cho quyết định về giá ở cấp độ thị trường.



Hình 7.4. Quy trình Cải tiến liên tục định giá thị trường

Nhìn chung, định giá thị trường vẫn được coi là trách nhiệm của các nhà quản lý sản phẩm, nhưng, như với các khía cạnh khác trong định giá, toàn bộ đội ngũ định giá cần phải được thông báo và thống nhất với quyết định về giá ở cấp độ thị trường. Và nhìn chung, một số doanh nghiệp cho rằng họ phải cập nhật giá cả ít nhất một lần một năm, trong khi số khác có thể thực hiện với tần suất ít hoặc nhiều hơn.

Trong thời gian một năm, tình hình cạnh tranh, khách hàng mục tiêu và môi trường marketing đều có thay đổi. Sự biến động này có thể ảnh hưởng đến hoạt động định giá của doanh nghiệp. Chẳng hạn, một số nhà phân phối thường xuyên cập nhật giá cả theo tình hình lạm phát cùng với những thay đổi khác liên quan hơn về giá cả. Ngoài những thay đổi trong chiến lược kinh doanh và các nhân tố ngoại sinh, doanh nghiệp có thể cải tiến hoặc cập nhật sản phẩm hay dòng sản phẩm đề xuất và những thay đổi hay cải tiến này đều có thể dẫn đến những thay đổi về giá.

Có thể thực hiện kế hoạch định giá thị trường thông qua Chính sách phương sai giá và các cấp độ thực thi giá. Do vậy, nên thu thập thông tin và chỉ số đo lường từ các khía cạnh này để làm sáng tỏ kết quả của quyết định về giá thị trường trong chu kỳ trước đó. Và, hoạt động định giá thị trường trong chu kỳ tương lai có thể sử dụng thông tin này để cập nhật kế hoạch và tiếp tục đẩy mạnh hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Trong khi việc định giá sự đổi mới sáng tạo sản phẩm thường phụ thuộc vào các nghiên cứu thị trường trực tiếp, thì việc cập nhật giá liên tục có thể dựa trên một nguồn thông tin mới: hoạt động

định giá giao dịch và doanh số thực tế. Một số doanh nghiệp chỉ sử dụng dữ liệu giao dịch để xác định mức định giá tối ưu cho các sản phẩm hiện tại. Một số khác lại rà soát thông tin định giá giao dịch và hỗ trợ cho các thông tin đó bằng các hình thức nghiên cứu thị trường khác.

Dù sử dụng hình thức nghiên cứu nào để đo lường mức giá thu được và đánh giá hiệu quả định giá thì đều hướng giá cả đến vị thế có thể mang lại nhiều lợi nhuận hơn hoặc đến một mốc chiến lược nào đó. Các cấp quản lý sẽ đặt câu hỏi: Mức giá như vậy đã hợp lý hay chưa? Liệu sự xuất hiện của một đối thủ mới hay một động thái mới của đối thủ hiện tại có buộc chúng ta phải phản ứng lại bằng định giá hay không? Sự thay đổi về chi phí đầu vào có giúp cải tiến mức giá hay không? Có phân khúc thị trường mới nào đang quan tâm đến sản phẩm của chúng ta hay không và chúng ta có thể cấu trúc lại và định giá lại sản phẩm đó để nâng cao khả năng thu hút phân khúc mới đó hay không? Chính sách phương sai giá có cần siết chặt lại hay định nghĩa lại hay không? Do vậy, các chỉ số đo lường sẽ tập trung vào việc tìm hiểu nhận thức của thị trường về giá cả và những thay đổi về giá cả, sản phẩm và giá cả của đối thủ cạnh tranh và các cơ hội tiềm năng nhờ cập nhật sản phẩm hoặc các phân khúc mới trên thị trường.

Phân tích dữ liệu giao dịch thông thường để phục vụ việc định giá thị trường sẽ bao gồm các yếu tố tương đương các yếu tố đã xác định trong Quy trình cải tiến liên tục Chính sách phương sai giá. Thông thường, các chỉ số đo lường này sẽ được củng cố thêm bằng các nguồn dữ liệu khác liên quan đến khách hàng, bối cảnh cạnh tranh và môi trường marketing. Cũng có thể bổ sung các nguồn thông tin này thông qua các nghiên cứu thị trường sơ cấp tương tự như các phương thức đã thực hiện trong quy trình đổi mới sản phẩm, như phỏng vấn chuyên sâu, cập nhật mô hình giá trị trao đổi với khách hàng, hoặc phân tích kết hợp dựa trên tất cả dòng sản phẩm.

Thông qua việc kết hợp tất cả nghiên cứu nêu trên, doanh nghiệp có thể thực hiện rà soát và cập nhật nội dung định giá thị trường trên cơ sở dữ liệu thực tế vững chắc.

Symantec, một hãng phần mềm cho máy tính để bàn hàng đầu thế giới, hằng năm đều thực hiện rà soát định giá ở cấp độ thị trường. Trong các đợt rà soát này, Symantec thu thập các chỉ số đo lường từ kết quả phân tích kết hợp trong thị trường lớn nhất của mình, thông tin về tình hình cạnh tranh, những biến động về tiền tệ và lập danh mục gồm những thay đổi về giá cả trong các loại

hàng hóa tương tự nhau và cạnh tranh nhau tại các quốc gia, thông tin về thị phần, kênh phân phối và website. Tất cả thông tin này được sử dụng để cập nhật giá cả trên toàn cầu, cập nhật phương sai giá và chính sách quản lý kênh. Kết quả là, Symantec đã liên tục thu được nguồn lợi nhuận khỏe mạnh suốt nhiều thập niên, dù rằng nhiều đối thủ đã thoái lui và nhiều đối thủ mới đã và đang nhăm nhe muốn thế chỗ Symantec.

Chương 8
Thiết kế tổ chức của bộ phận chuyên gia định giá

Thông qua các chương đề cập về chiến lược định giá và chiến lược kinh doanh, chúng ta đã xác định được nhiều yêu cầu về chức năng của vị trí chuyên gia định giá. Chúng ta đã biết được rằng các quyết định về giá sẽ được thực hiện tốt nhất thông qua cách tiếp cận liên chức năng với sự tham gia của bộ phận marketing, kinh doanh, tài chính và các bộ phận khác trong tổ chức lớn. Chúng ta đã biết rằng các phân tích cụ thể về định giá có thể có những đóng góp ý nghĩa giúp cải tiến chất lượng của các quyết định về giá ở cấp độ chiến lược kinh doanh, chiến lược định giá, định giá thị trường, Chính sách phương sai giá và thực thi giá. Và chúng ta cũng đã biết rằng, các phân tích cụ thể về định giá đòi hỏi sự thu thập dữ liệu cụ thể về định giá và sự vận dụng các kỹ thuật định giá chuyên biệt.

Để thu thập dữ liệu, thực hiện phân tích và thúc đẩy hoặc cung cấp thông tin cho quá trình ra quyết định trong suốt toàn bộ Khung Định giá Dựa trên Giá trị, doanh nghiệp cần có một bộ phận chức năng định giá riêng. Nhưng bộ phận định giá này được đặt tại vị trí nào trong tổ chức? Có nên chung với bộ phận, phòng ban nào đó lớn hơn hay là một bộ phận độc lập? Nên lựa chọn và bồi dưỡng những nhân viên nào để đưa vào bộ phận định giá? Và có thể vận dụng các loại công cụ nào để thực hiện định giá một cách hiệu quả?

Xin lưu ý, thiết kế tổ chức của bộ phận định giá và việc kiểm soát các quyết định về giá là hai vấn đề tách biệt nhau. Như đã đề cập, thực tế vận dụng trong ngành và các nghiên cứu học thuật đều chỉ ra rằng không nên chỉ để riêng bộ phận định giá kiểm soát các quyết định về giá. Thay vào đó, quyền được định giá và quyền ra

quyết định nên được phân bổ xuyên suốt tổ chức, có sự tham gia của bộ phận marketing, kinh doanh, tài chính và các bộ phận khác. Vai trò của bộ phận định giá là hỗ trợ và điều phối quá trình ra quyết định cũng như triển khai các quyết định về giá.

Từ các yêu cầu bộ phận định giá phải có nhiệm vụ hỗ trợ và điều phối các quyết định về giá và triển khai các quyết định đó, nên trao quyền giới hạn cho bộ phận định giá. Những doanh nghiệp lớn hiện đã trao quyền để bộ phận định giá được phép tự quản lý quy trình công việc riêng của mình, tự thực hiện các hoạt động nghiên cứu riêng, tự phân bổ ngân sách cho các yêu cầu về nguồn lực riêng và tự quản lý lịch trình bàn giao công việc trong sự phối hợp với các bộ phận chức năng khác. Những doanh nghiệp lớn không cho phép bộ phận này được tự ý đặt ra các mức giá.

Phân bổ cộng đồng định giá

Một trong những mô hình thiết kế tổ chức sớm được vận dụng cho bộ phận định giá là vấn đề liên quan đến việc tập trung quyền lực và phân quyền.

Trong mô hình tổ chức tập trung quyền lực, các quyết định được đưa ra ở cấp lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp, sau đó sẽ được thực thi ngoài thực địa hay tại nhà máy sản xuất. Việc tập trung quyền lực của một bộ phận sẽ giúp bộ phận đó nhận thức được tác động của thông tin và các quyết định trong toàn bộ tổ chức, cho phép họ đưa ra được những quyết sách chính xác ở quy mô lớn. Các bộ phận tập trung quyền lực phổ biến bao gồm bộ phận lãnh đạo cấp cao, kế toán, tài chính, nhân sự, pháp chế, chiến lược kinh doanh, quản lý sản phẩm và các bộ phận chức năng khác. Xuất phát từ thực tế rằng định giá đóng góp vào chiến lược kinh doanh thông qua hoạt động định giá ở cấp độ thị trường và từ thực tế, các phân tích định giá đòi hỏi phải thu thập dữ liệu từ nhiều nguồn khác nhau, phải sử dụng nhiều kỹ thuật phân tích chuyên môn, nên một số khía cạnh trong định giá sử dụng mô hình tập trung quyền lực.

Trong thiết kế tổ chức phân quyền, thẩm quyền quyết định được giao xuống các cấp dưới trong tổ chức đi kèm những mục tiêu và thông số đo lường được xác định ở mức tổng quan để định hướng chung cho quá trình ra quyết định. Mô hình phân quyền cho phép các quyết định được đưa ra bởi những cá nhân có kiến thức trực tiếp và giàu kinh nghiệm trong những tình huống cần ra quyết định, từ đó giúp làm tăng độ chính xác khi cần ra quyết định kịp thời. Phân quyền cũng giúp các quyết định được thực hiện nhanh

chóng, phù hợp với các nhu cầu cần ưu tiên và do đó gia tăng độ linh hoạt của tổ chức. Các bộ phận thường được tổ chức theo mô hình phân quyền gồm bộ phận kinh doanh, dịch vụ tại thực địa và thường mở rộng sang các nhà máy sản xuất và các chi nhánh sở tại. Xuất phát từ thực tế, định giá đóng góp vào hiệu quả của bộ phận kinh doanh, Chính sách phương sai giá cần có thông tin từ các hoạt động kinh doanh và thực thi giá là một hoạt động ở tuyến đầu nên một số khía cạnh trong định giá được tổ chức theo mô hình phân quyền.

Thuyết quyền biến[10] cho rằng các doanh nghiệp nên tập trung quyền lực trong những môi trường ổn định để nâng cao hiệu suất hoạt động và phân bổ quyền lực trong những môi trường biến động để thúc đẩy sự linh hoạt trong vận hành. Môi trường ổn định được xác định là các môi trường có mức độ đổi mới sản phẩm thấp, ít có sự thay đổi về công nghệ và cường độ cạnh tranh thấp. Môi trường biến động được xác định là các môi trường có mức độ đổi mới sản phẩm cao, công nghệ thay đổi thường xuyên, liên tục và cường độ cạnh tranh gay gắt. Vận dụng vào định giá, điều này có nghĩa là các doanh nghiệp nên áp dụng một trong hai thái cực nêu trên theo bối cảnh hoạt động.

[10] Thuyết quyền biến (Contingency theory): Một lý thuyết về tổ chức, cho rằng cách tốt nhất để tổ chức hay lãnh đạo một công ty ra quyết định là dựa vào những thay đổi nội bộ và bên ngoài tổ chức. (ND)

Tuy nhiên, đối với hầu hết doanh nghiệp, việc áp dụng mô hình tập trung quyền lực hoàn toàn hay phân quyền hoàn toàn trong định giá đều thất bại.

Trong mô hình tập trung quyền lực hoàn toàn đối với chức năng định giá, phần lớn kiến thức ngầm, vốn được thu thập từ những sự tương tác trực tiếp với khách hàng và cũng là một yếu tố cần thiết để đưa ra được những quyết định về giá chắc chắn, sẽ không có cơ hội phát huy. Ngoài ra, việc điều phối các quyết định về giá giữa nhiều bộ phận khác nhau và ở nhiều cấp độ khác nhau có thể sẽ gây ra những sự trì hoãn và thiếu hiệu quả một cách không cần thiết trong quá trình ra quyết định. Và đối với các doanh nghiệp hoạt động xuyên quốc gia, các điều kiện thị trường và bối cảnh cạnh tranh tại một quốc gia này có thể đặt ra những yêu cầu về định giá hoàn toàn khác so với các quốc gia khác. Chẳng hạn, chúng ta hãy thử xem xét về những thách thức mà tập đoàn OSI ở thành phố Aurora, bang Illinois, một nhà cung cấp thịt gà lớn cho McDonald's, vào năm 2015 lẽ ra phải đối mặt với việc định giá thịt gà ở Nigeria từ trụ sở Illinois khi cạnh tranh với công ty Zambeef ở

Zambia, vốn có mạng lưới hoạt động rộng khắp quốc gia này và gần Nigeria. Rõ ràng, chúng ta có thể thấy rằng nhu cầu về quyền kiểm soát định giá tại địa phương là một điều hiển nhiên. Việc thiếu hoạt động thu thập dữ liệu cục bộ và điều phối quyết định có thể gây ảnh hưởng xấu đến độ chính xác và tính kịp thời của định giá, cụ thể là ở cấp độ thực thi giá khi tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, từ đó khiến thị phần của doanh nghiệp bị thu hẹp lại.

Trong mô hình phân quyền định giá hoàn toàn, các doanh nghiệp sẽ phát hiện ra hoạt động định giá quay trở về với phương thức cộng chi phí, không đi theo phương thức định giá dựa trên giá trị, và hiện tượng giảm giá hay khuyến mãi sẽ trở nên tràn lan. Hơn nữa, đối với các doanh nghiệp hoạt động đa quốc gia, mức giá ở nước này có thể ảnh hưởng đến mức giá nắm bắt được ở nước khác. Chẳng hạn, sẽ khó khăn thế nào nếu như tập đoàn Cummins để các điều kiện thị trường ở từng quốc gia, chẳng hạn Ấn Độ hay Nigeria, tự quyết định mức giá cho dòng máy phát điện của hãng này, trong khi một lượng lớn khách hàng trung thành của họ lại hoạt động trên toàn cầu – trong trường hợp đó, các khách hàng của họ sẽ lợi dụng sự chênh lệch về giá cả giữa các quốc gia để mua máy phát điện ở quốc gia áp dụng mức giá thấp rồi đem sử dụng vào các mục đích khác nhau ở quốc gia có mức giá cao. Những vấn đề này cũng gây ảnh hưởng xấu đến độ chính xác trong định giá, cụ thể là ở cấp độ thị trường, khiến biên lợi nhuận bị thu hẹp hoặc thậm chí có khả năng châm ngòi một cuộc chiến giá cả ngoài ý muốn.

Các nghiên cứu đã đưa ra nhiều bằng chứng cho thấy cả hai mô hình tập trung hoàn toàn và phân quyền hoàn toàn đều không phải là tối ưu (Homburg, Jensen và Hahn 2012). Thay vào đó, lợi nhuận sẽ cao hơn ở các doanh nghiệp thực hiện quá trình ra quyết định về giá kết hợp giữa ngành ngang – liên quan đến các bộ phận chức năng khác trong tổ chức – với ngành dọc – liên quan đến chức năng phân quyền và tập quyền. Hơn nữa, kết quả này không chịu ảnh hưởng nhiều từ sự biến động trong môi trường cạnh tranh và các điều kiện thị trường. Ngay cả trong những môi trường cực kỳ biến động, các doanh nghiệp vẫn kiếm được lợi nhuận cao hơn nếu áp dụng mô hình tập trung quyền lực cho các quyết định về giá mang tính chiến lược và áp dụng mô hình phân quyền cho các quyết định về giá mang tính chiến thuật.

Bản chất không tập quyền cũng không phân quyền của cách tổ chức định giá này mang đến những thuật ngữ như "do trung tâm dẫn dắt", "do trung tâm hỗ trợ", và một thuật ngữ rất hấp dẫn là "phương thức lai". Tuy nhiên, có lẽ cách làm tốt nhất ở đây là loại

bỏ hoàn toàn mô hình này, không coi nó là một vấn đề thiên về cách thiết kế, vì cả hai thái cực tập trung quyền lực và phân tán quyền lực đều không hợp lý.

Một mô hình thay thế hiệu quả ở đây là miêu tả chức năng định giá tổng thể theo hình ảnh "nhóm định giá" như cách làm của Robert Smith, Giám đốc bộ phận Định giá Tập trung tại công ty Hóa chất Eastman (Smith 2014). Trong nhóm định giá, một bộ phận định giá tập trung sẽ đảm trách nhiệm vụ cung cấp thông tin hoặc điều phối các quyết định từ cấp chiến lược kinh doanh cho đến cấp Chính sách phương sai giá. Tại Eastman, bộ phận này được gọi là Định giá Tập trung. Ở cấp độ thực địa, bộ phận định giá phi tập trung có thể hỗ trợ cho các hoạt động kinh doanh và triển khai chính sách định giá. Các doanh nghiệp đặt nhiều tên gọi khác nhau cho bộ phận định giá như hỗ trợ kinh doanh, vận hành kinh doanh hoặc vận hành định giá.

Cả vận hành định giá và định giá tập trung đều thuộc về một nhóm định giá có tính bao quát hơn, dù rằng chúng nằm dưới sự kiểm soát của các bộ phận chức năng khác nhau. Kết hợp lại với nhau, chúng mở rộng khung quyết định về giá từ cấp độ chiến lược kinh doanh đến cấp độ thực thi giá. Có thể nói rằng chúng bao phủ và hỗ trợ cho tổ chức từ khâu vạch ra chiến lược kinh doanh đến khâu ra quyết định về giá.

Trong khái niệm về nhóm định giá, doanh nghiệp có thể linh hoạt quyết định áp dụng mô hình quản lý tập trung cho một số chức năng định giá và áp dụng mô hình quản lý phi tập trung cho các chức năng định giá khác. Ý tưởng về một nhóm định giá cũng góp phần nêu bật một điều rằng định giá không phải do một người phụ trách, cũng không phải chỉ do một tổ chức định giá quản lý, mà được quản lý bởi một tập thể gồm các chuyên gia về marketing, kinh doanh, tài chính và các phòng ban khác trong tổ chức.

Khái niệm nhóm định giá sẽ hỗ trợ doanh nghiệp tiếp cận được với các chuyên gia tập trung vào nỗ lực phát triển, tích lũy kiến thức sâu rộng hơn trong lĩnh vực định giá. Khi các chuyên gia phát triển từ quản lý quyết định về giá mang tính chiến thuật sang quyết định về giá mang tính chiến lược, kỹ năng và kiến thức của họ có cơ hội được mài giũa sắc bén hơn và chuyên sâu hơn. Điều này cho phép tổ chức phát triển năng lực định giá riêng, theo như lập luận của nhiều người, có thể mang lại cho doanh nghiệp một lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

Cấu trúc báo cáo trong định giá

Một vấn đề thường gặp khi thiết kế bộ phận định giá là quyết định vị trí cho bộ phận này như thế nào khi xem xét sự phối hợp với những bộ phận khác và sức ảnh hưởng của bộ phận định giá đến khả năng thu hút khách hàng, định vị sản phẩm và lợi nhuận, liệu có nên để bộ phận này trực thuộc một bộ phận khác không hoặc tổ chức thành một ban độc lập?

Thực tế triển khai cho thấy ở đây có sự linh hoạt trong việc thiết kế cấu trúc báo cáo. Đối với nhiều doanh nghiệp, định giá là một bộ phận chức năng độc lập, báo cáo trực tiếp với ban quản lý cấp cao. Tại một số doanh nghiệp, định giá trực thuộc một bộ phận chức năng khác và bộ phận quản lý này khá đa dạng trong các doanh nghiệp. Định giá có thể báo cáo cho lãnh đạo ban marketing, tài chính, kinh doanh, vận hành và các phòng ban khác. Và trong một số doanh nghiệp khác, định giá đóng vai trò là một trong nhiều bên cố vấn nội bộ mà các đơn vị nghiệp vụ có thể có được sự hỗ trợ giải quyết những khó khăn cụ thể mà họ gặp phải trong quá trình định giá.

Khi định giá trực thuộc một bộ phận chức năng khác, việc lựa chọn bộ phận quản lý định giá cũng vô cùng quan trọng. Các mục tiêu, kỹ năng, yêu cầu về quyền quyết định, và cơ chế khen thưởng – tất cả đều tác động đến sự lựa chọn tối ưu.

Về mục tiêu của doanh nghiệp, cấp lãnh đạo sẽ quản lý sự đánh đổi giữa thị phần và tối đa hóa lợi nhuận, tính dự đoán được và sự linh hoạt, sự hài hòa về giá cả ở nhiều quốc gia và vấn đề bản địa hóa. Mỗi sự đánh đổi này sẽ tác động đến cấu trúc báo cáo của bộ phận định giá.

Tương tự, tập hợp kỹ năng của bộ phận định giá và các kỹ năng cần thiết cho định giá cũng cần có sự điều phối. Tuy định giá và tài chính là hai chức năng khác nhau, nhưng cả hai đều dựa vào một kỹ năng cốt lõi là phân tích dữ liệu và như vậy hai bộ phận này thường có xu hướng được ghép với nhau. Tại những doanh nghiệp giao trách nhiệm quản lý lỗ, lãi cho những người quản lý sản phẩm, thì định giá thường được sáp nhập vào bộ phận marketing. Vì định giá và kinh doanh có thể có những điểm chung trong cách tiếp cận thị trường thông qua việc kết hợp định giá dựa trên giá trị với kinh doanh dựa trên giá trị, do đó, một số doanh nghiệp quyết định để bộ phận định giá nằm dưới quyền quản lý của bộ phận kinh doanh hay vận hành kinh doanh.

Những yêu cầu về quyền quyết định và cơ chế khuyến khích cũng tác động đến mối quan hệ giữa định giá với các bộ phận chức năng khác. Trong những doanh nghiệp sử dụng cơ chế khuyến khích dựa trên lợi nhuận và tập trung mạnh vào mục tiêu phát triển thị phần, định giá có thể được sáp nhập vào bộ phận kinh doanh. Trong nhiều doanh nghiệp khác, cách sắp xếp đó lại không khả thi.

Trong một số doanh nghiệp, định giá được bố trí thành một đơn vị chức năng độc lập, đóng vai trò tư vấn nội bộ cho các đơn vị nghiệp vụ khác. Thông thường, các doanh nghiệp này có các lĩnh vực nghiệp vụ chuyên môn khác, có thể là trong khâu vận hành, 6Sigma, mua lại và sáp nhập, quan hệ với chính phủ hoặc trong ngành bất động sản. Tại các doanh nghiệp này, định giá sẽ đóng vai trò định hướng cho quá trình ra quyết định về chiến lược, thị trường và chính sách, còn các đơn vị nghiệp vụ sẽ quản lý việc thực thi giá. Việc thực thi giá ở các doanh nghiệp này thường nằm dưới sự chỉ đạo của bộ phận kinh doanh hoặc vận hành kinh doanh.

Sự linh hoạt trong việc tổ chức cấu trúc báo cáo trong định giá khiến người ta hướng đến tính đẳng kết. Trong thiết kế tổ chức, tính đẳng kết chỉ khả năng đạt được hiệu suất hoạt động tương đương nhau thông qua những cấu trúc tổ chức khác nhau (Gresov và Drazin 1997). Đối với chức năng định giá, điều này có nghĩa là có thể có ít hoặc không có mối tương quan liên ngành nào giữa hiệu suất hoạt động ở quy mô doanh nghiệp với cấu trúc báo cáo, miễn là từng cấu trúc riêng biệt phù hợp với nhu cầu của từng doanh nghiệp.

Điều kiện để những bộ phận chức năng đạt được tính đẳng kết là quyền tự do cao trong việc quyết định cấu trúc những bộ phận đó kết hợp với mức độ xung đột cao về kết quả hoạt động đầu ra của họ. Có thể nói rằng định giá đáp ứng được cả hai tiêu chí này. Hầu như không có yếu tố bên ngoài doanh nghiệp buộc định giá phải nằm trong một bộ phận chức năng cụ thể nào và các mục tiêu, kỹ năng, yêu cầu về quyết định và cơ chế khuyến khích đều có ảnh hưởng đến cấu trúc báo cáo tối ưu trong định giá. Ngược lại, có sự mâu thuẫn lớn về các yêu cầu đối với hiệu suất hoạt động của bộ phận định giá giữa (1) các nỗ lực thực thi giá với tần suất cao và tỷ lệ sai sót thấp, (2) những nỗ lực mang tầm chiến lược với tinh thần sáng tạo cao trong việc cung cấp thông tin cho quá trình xây dựng chiến lược kinh doanh và chiến lược định giá và (3) những nỗ lực nghiên cứu thị trường và thu thập dữ liệu trong việc điều phối các quyết định về Chính sách phương sai giá và các quyết

định ở cấp độ thị trường. Do đó, bộ phận định giá hoàn toàn có thể là một bộ phận có tính đẳng kết.

Như vậy, thay vì tìm kiếm những cách thức hiệu quả khác trên thị trường để dựa vào đó xây dựng cấu trúc báo cáo cho bộ phận định giá của doanh nghiệp, ban lãnh đạo nên suy xét về tổ chức của chính mình và các mục tiêu của bộ phận định giá. Những khó khăn nào cần giải quyết? Những kỹ năng nào cần áp dụng? Những quy trình nào cần quản lý? Văn hóa doanh nghiệp và cơ chế khuyến khích của tổ chức cho phép thực hiện được những gì? Doanh nghiệp đã sẵn sàng đưa hoạt động định giá tham gia vào toàn bộ quá trình từ lập chiến lược kinh doanh cho đến thực thi giá hay chưa, hay họ nên bắt đầu với một khía cạnh cụ thể để từ đó mở rộng hơn? Vì câu trả lời cho những câu hỏi này sẽ khác nhau ở từng doanh nghiệp khác nhau, nên cấu trúc báo cáo tối ưu cho họ cũng không thể cùng một đáp án.

Tuy vậy, có một điều đúng đắn về cấu trúc báo cáo trong định giá, có thể áp dụng cho mọi doanh nghiệp: Bộ phận định giá cần phải được tiếp cận với những người có quyền được quyết định chịu trách nhiệm về tình trạng lỗ/ lãi của doanh nghiệp. Các chuyên gia định giá cho biết họ có khả năng ảnh hưởng tới lãnh đạo doanh nghiệp, có mối quan hệ rạch ròi với lãnh đạo doanh nghiệp, hoặc có mối quan hệ báo cáo phi chính thức với lãnh đạo doanh nghiệp. Thông thường, "lãnh đạo doanh nghiệp" ở đây chính là vị CEO, nhưng đôi khi đó cũng có thể là người phụ trách một đơn vị nghiệp vụ.

Nhân tài trong lĩnh vực định giá

Một trong những thách thức lớn đối với cấp lãnh đạo và có ý nghĩa quan trọng đối với hiệu suất hoạt động của doanh nghiệp là làm sao để đưa được đúng người vào làm đúng việc tại đúng thời điểm. Đây là công việc thiên về cấp độ quản lý.

Chức năng định giá cần đến những chuyên gia tài giỏi đảm nhiệm – điều đó đã rõ ràng. Điều làm cho cấp lãnh đạo đau đầu là phải xác định lĩnh vực then chốt, số lượng chuyên gia cho bộ phận định giám và làm thế nào để hỗ trợ họ bằng những phương pháp, công cụ phù hợp.

Các chỉ số hoạt động chính

Các chỉ số hoạt động chính cho tổ chức định giá có thể chia thành hai nhóm. Thứ nhất là nhóm liên quan đến hiệu suất hoạt động

của bản thân doanh nghiệp. Thứ hai là nhóm liên quan đến các thông số cụ thể cho công việc của họ.

Các chỉ số hoạt động chính ở cấp độ doanh nghiệp là biên lợi nhuận, doanh thu và thị phần. Do động lực đằng sau việc phát triển năng lực định giá là thúc đẩy hiệu suất hoạt động của doanh nghiệp, nên các chỉ số hoạt động chính cho bộ phận định giá cũng sẽ hướng đến điều đó. Điều đáng tiếc nằm ở chỗ, khó có thể nói rằng chỉ riêng bộ phận định giá là có ảnh hưởng đến các yếu tố này. Hiệu quả của định giá khi đo lường bằng biên lợi nhuận, doanh thu và thị phần không thể tách rời khỏi hiệu quả của bộ phận truyền thông marketing, kinh doanh, phát triển sản phẩm, quản lý kênh, vận hành và các chức năng khác.

Một số ít doanh nghiệp đặt mục tiêu chiến lược là thống lĩnh thị trường vì hiệu ứng mạng lưới sẽ phát huy giá trị trong việc mang lại nguồn lợi nhuận khổng lồ cho doanh nghiệp thống trị. (Cả Uber, Amazon và Xiaomi đều áp dụng chiến lược này vào thời điểm tôi đang viết cuốn sách này). Nếu chiến lược kinh doanh hướng vào mục tiêu phát triển thị phần và mô hình định giá thâm nhập được chọn dùng để hậu thuẫn cho chiến lược đó, thì các chỉ số hoạt động ở cấp độ doanh nghiệp cho bộ phận định giá cũng nên tập trung vào thị phần và nhấn mạnh vào vấn đề tăng trưởng doanh thu.

Đối với phần lớn doanh nghiệp khác, mục tiêu đặt ra là tìm kiếm lợi nhuận. (Vào thời điểm tôi đang viết cuốn sách này, Emerson, Harley Davidson, Piaggio, Caterpillar, Cummins, Hertz và nhiều doanh nghiệp khác cùng theo đuổi chiến lược này). Nếu lợi nhuận là mục tiêu của doanh nghiệp và mô hình định giá trung lập được sử dụng để hỗ trợ cho mục tiêu đó, thì các chỉ số hoạt động ở cấp độ doanh nghiệp của bộ phận định giá cũng sẽ tập trung vào biên lợi nhuận và vẫn có sự duy trì tăng trưởng doanh thu ở mức vừa phải.

Các chỉ số hoạt động chính tập trung vào nhiệm vụ cụ thể được sử dụng để đánh giá hiệu quả của bộ phận định giá xét về các hoạt động cụ thể của họ. Các chỉ số cần quan tâm bao gồm: giảm thiểu số lượng các quyết định về phương sai giá đòi hỏi phải trình cấp trên giải quyết, mức độ chấp nhận của thị trường về giá cả của các sản phẩm mới, hiệu suất và hiệu quả trong thực thi giá, giảm số lượng các quyết định giảm giá đặc cách, và nhiều yếu tố khác.

Mục tiêu của việc thiết kế các chỉ số hoạt động chính là đi thẳng vào giá trị mà bộ phận định giá mang lại: cải tiến quá trình ra

quyết định về giá thông qua việc xác định chính xác hơn và hiệu quả hơn thiện chí chi trả của thị trường, và tạo ra tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Kỹ năng

Doanh nghiệp tìm kiếm những chuyên gia định giá sở hữu những kỹ năng nhất định. Những kỹ năng này sẽ trải rộng trong nhiều lĩnh vực khác nhau, từ những lĩnh vực thiên về định lượng cho đến những lĩnh vực mang tính chiến lược cao và gần như không thể gặp được chuyên gia định giá nào có thể hội đủ tất cả kỹ năng này.

Kỹ năng định lượng được coi là yêu cầu cơ bản. Các chuyên gia định giá cần phải thực hiện phân tích dữ liệu định giá và cung cấp thông tin hằng ngày. Phân tích là yếu tố cốt lõi trong công việc của họ. Các kỹ năng định lượng cơ bản bao gồm phân tích thống kê và phân tích đồ họa. Các tập hợp kỹ năng cao cấp hơn bao gồm khả năng phân tích dữ liệu định giá cụ thể trong định giá giao dịch. Một bản phân tích định giá giao dịch cơ bản sẽ cung cấp thông tin về Chính sách phương sai giá và định lượng tác động của nó đối với khối lượng hàng bán ra, biên lợi nhuận và lợi nhuận của các chương trình khuyến mãi, giảm giá cụ thể. Để cung cấp thông tin hỗ trợ cho chiến lược định giá và định giá thị trường, có thể trong một số trường hợp cụ thể, sẽ cần đến những kỹ năng cao cấp hơn nữa.

Các chuyên gia định giá cũng có thể được săn đón vì kỹ năng nghiên cứu. Do những yêu cầu về nghiên cứu rất đa dạng, từ việc thu thập và phân tích dữ liệu giao dịch do hệ thống nội bộ tạo ra, dữ liệu đến từ bên ngoài liên quan đến tình hình thị trường và bối cảnh cạnh tranh, cho đến việc tự xây dựng hoặc quản lý việc xây dựng các dữ liệu nghiên cứu thị trường.

Có nhiều kỹ thuật phân tích chuyên sâu về định giá và có thể tìm kiếm thông tin về các kỹ thuật này trong những tài liệu chuyên ngành hoặc trong các sách chuyên sâu về phân tích dữ liệu, phân tích kết hợp, quản lý doanh thu và nhiều lĩnh vực khác. Các chuyên gia định giá nên thường xuyên trau dồi năng lực của mình trong suốt quá trình làm việc để nắm vững và sẵn sàng vận dụng mọi kỹ thuật này. Cấp lãnh đạo cũng nên tìm kiếm và biết cách giữ chân những chuyên gia thành thạo nhiều kỹ thuật trong đội ngũ định giá của doanh nghiệp.

Tại phần yêu cầu các kỹ năng trong lĩnh vực chiến lược, các

chuyên gia định giá cần phải cung cấp thông tin cho chiến lược cạnh tranh, chiến lược định vị giá và chiến lược cấu trúc giá. Họ cũng cần phải cung cấp thông tin cho các quyết định liên quan đến cách phản ứng của doanh nghiệp trước các động thái giá cả của đối thủ. Những thách thức mang tính chiến lược này đòi hỏi những chuyên gia định giá phải có sự nhạy bén về kinh doanh cùng sự hiểu biết về chiến lược cạnh tranh.

Những đặc điểm của chuyên gia định giá

Mọi người đến với định giá từ nhiều lĩnh vực khác nhau, trong đó phổ biến nhất là các ngành khoa học tự nhiên và toán học, kinh tế học, tài chính và marketing. Tuy vậy, vẫn có những chuyên gia định giá xuất sắc xuất thân từ lĩnh vực kinh doanh và các lĩnh vực khác.

Chuyên gia định giá thường có tính ham tìm hiểu và khả năng phân tích. Đây là những đặc điểm cần thiết giúp họ thực hiện hoạt động nghiên cứu và phát hiện ra những cách thức mới để giải quyết các vấn đề định giá. Họ cũng thường là những chuyên gia có tư duy nhanh nhẹn, có thể cân nhắc đồng thời nhiều quan điểm trái chiều nhằm đưa các quan điểm này đến chỗ thống nhất với nhau. Xuất phát từ nhu cầu thực hiện các cuộc thử nghiệm và từ một nhận thức đơn giản rằng các đề nghị định giá của họ hiếm khi hoàn hảo nhưng thường là đúng, ít nhất là đúng về mặt đường lối phương hướng, đặt ra yêu cầu chuyên gia định giá phải là người khiêm tốn nhưng có sự tự tin. Họ phải khiêm tốn và đủ sự nhanh nhạy để biết chấp nhận rằng, như George Box từng nói: "Về cơ bản tất cả mô hình đều sai, nhưng một số là có ích" (Box và Draper 1987). Và họ cũng phải đủ tự tin, nhưng không phải là thái độ tự mãn, để bảo vệ những quan điểm có cơ sở vững chắc của mình trước những ý kiến phản bác của số đông.

Số lượng

Số lượng chuyên gia định giá cần thiết cho một doanh nghiệp phụ thuộc vào quy mô và chiến lược của doanh nghiệp.

Khi biết rằng các hãng hàng không lớn thường có hơn 100 chuyên gia định giá và gần như mỗi khách sạn lớn đều có ít nhất một chuyên gia định giá, chúng ta sẽ dễ dàng biết rằng nhiều tổ chức cần đến hơn một chuyên gia định giá. Nhưng hầu hết doanh nghiệp trên thị trường đều không có quy mô lớn như một hãng hàng không lớn, cũng không phải chịu những yêu cầu khắt khe về cấu trúc giá quản lý doanh thu như trong các ngành hàng không

và dịch vụ lưu trú.

Nhiều doanh nghiệp quy mô vừa có thể chỉ có 1-2 chuyên gia chuyên trách mảng định giá. Phần lớn các doanh nghiệp nhỏ đều không có chuyên gia định giá nhưng vẫn có nhân viên đảm nhiệm các hoạt động phân tích dữ liệu nói chung, trong đó có phân tích định giá. Các doanh nghiệp lớn thường có từ vài chục đến vài trăm chuyên gia định giá, nhưng không phải thời điểm nào cũng cần một số lượng lớn như vậy.

Doanh nghiệp có dòng sản phẩm không đa dạng sẽ thường có bộ phận định giá với quy mô nhỏ. Doanh nghiệp tham gia hoạt động trong các lĩnh vực có độ phức tạp cao thường cần đến bộ phận định giá lớn hơn. Độ phức tạp của cấu trúc giá, dòng sản phẩm và số lượng các thị trường mà doanh nghiệp hoạt động thường sẽ là những yếu tố làm gia tăng quy mô của bộ phận định giá. Tương tự, độ phức tạp và tần suất của các phương sai giá cũng góp phần mở rộng quy mô của bộ phận định giá.

Các doanh nghiệp, nếu mới bắt đầu triển khai xây dựng bộ phận định giá, trước tiên nên tập trung xác định các vấn đề mà bộ phận này cần giải quyết trong thời gian ban đầu, thách thức nào cần ưu tiên giải quyết: thực thi giá, giảm giá, thiết lập giá hay chiến lược? Trong một số trường hợp, chỉ số đo lường hiệu suất hoạt động nên có mối tương quan với lợi nhuận, doanh thu và thị phần. Trong một số trường hợp khác, chỉ số đo lường hiệu suất hoạt động có thể là tỷ lệ giảm sai sót; giảm các yêu cầu cấp quản lý phải thống nhất về các khoản giảm giá, độ chính xác và mức độ tự tin trong các quyết định về giá; hoặc điều chỉnh hợp lý chiến lược định giá với chiến lược phân khúc thị trường. Hơn nữa, khi mới bắt đầu xây dựng bộ phận định giá, các doanh nghiệp nên bắt đầu với nhóm nhỏ với quy mô 1-3 định giá viên, duy trì đến khi nhóm này có thể chứng minh được giá trị của mình, sau đó phát triển dần dần.

Những doanh nghiệp đã duy trì bộ phận định giá trong một thời gian nhất định nào đó thường có xu hướng mở rộng phạm vi trách nhiệm và thách thức nghiệp vụ cho bộ phận này đối với cả các đơn vị nghiệp vụ trực thuộc. Đối với các đơn vị nghiệp vụ này, hoạt động định giá được phát triển ở một đơn vị sẽ được nhân rộng sang các đơn vị khác và chuyển từ các hoạt động rời rạc trở thành những thông lệ định giá chuẩn mực. Đối với việc mở rộng thách thức nghiệp vụ, đội ngũ định giá có thể chuyển từ việc quản lý chính sách giảm giá và thực thi giá sang tự xác định giá và cấu trúc giá. Hơn nữa, các doanh nghiệp ở giai đoạn trưởng thành

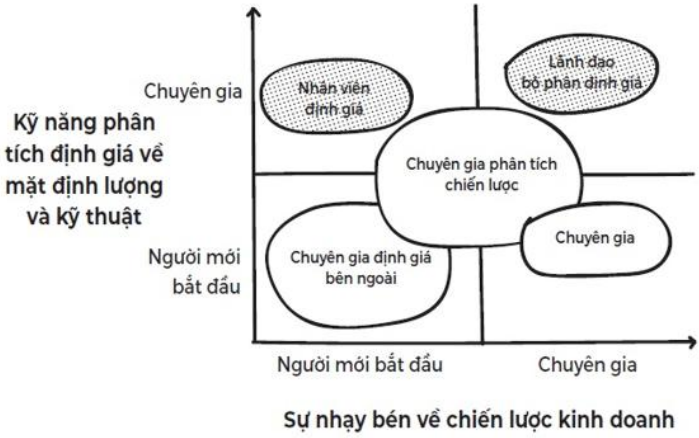
trong chu kỳ thực hiện chức năng định giá có thể phát triển đội ngũ chuyên trách gấp 5 hoặc 10 lần chỉ trong vòng một năm, khi họ quyết định biến các nguồn sức mạnh định giá mới trở thành một năng lực cốt lõi của tổ chức và một quy trình vận hành chuẩn mực. Họ cũng có thể chuyển từ việc dựa nhiều vào nguồn lực nhân sự sang một cơ chế cân bằng hơn, bao gồm ứng dụng các phần mềm quản lý giá và phân tích định giá.

Khi tôi đang viết những dòng này, số lượng chuyên gia định giá trong một doanh nghiệp dao động ở mức từ 1 định giá viên trên 50 triệu đô-la doanh thu đến 1 định giá viên trên 1 tỷ đô-la doanh thu, tùy thuộc vào việc doanh nghiệp đang ở giai đoạn nào trong quá trình thực hiện chiến lược, độ phức tạp của ngành nghề kinh doanh và giai đoạn tiếp nhận phương pháp định giá dựa trên giá trị.

Tuy vậy, tôi vẫn biết những doanh nghiệp có tới 10 tỷ đô-la doanh thu mà vẫn không tổ chức bộ phận định giá riêng, trong khi có những doanh nghiệp chỉ đạt 10 triệu đô-la doanh thu nhưng đã chú ý phát triển đội ngũ này. Do vậy, thay vì tìm kiếm một khuôn mẫu đơn giản, ban lãnh đạo nên cân nhắc đến cả quy mô và chiến lược của doanh nghiệp để lấy cơ sở quyết định quy mô của bộ phận định giá. Các doanh nghiệp đều có động cơ để đầu tư phát triển bộ phận này, cho đến khi tỷ suất lợi nhuận trên đầu tư vào các nguồn lực định giá không còn con số dương nữa.

Sự nghiệp

Vận dụng các khía cạnh kỹ năng định giá về phân tích định lượng và sự nhạy bén trong kinh doanh, John Hackett, Giám đốc cấp cao của bộ phận Định giá và Phân tích Chiến lược tại tập đoàn phân phối giấy in, thiết bị đóng gói và vật tư Unisource Worldwide, đã xây dựng mô hình các khía cạnh năng lực cho các chuyên gia định giá (Hackett 2012). Trong một mô hình vận dụng công trình của ông, chúng ta có thể xác định được nhu cầu của doanh nghiệp đối với những nguồn lực bên trong và bên ngoài tổ chức (xem Hình 8.1).


Chuyên gia
Kỹ năng phân tích định giá về mặt định lượng và kỹ thuật
Người mới bắt đầu
Nhân viên định giá
Lãnh đạo bộ phận định giá
Chuyên gia phân tích chiến lược
Chuyên gia
Chuyên gia định giá bên ngoài
Người mới bắt đầu
Chuyên gia
Sự nhạy bén về chiến lược kinh doanh

Hình 8.1. Ma trận năng lực định giá
Mô phỏng dựa trên công trình của John Hackett: Tìm kiếm nhân tài: Sự trỗi dậy của các chuyên gia phân tích, Hội nghị Tối ưu hóa Định giá và Doanh thu (2012)

Những vai trò nội bộ được sử dụng nhằm quản lý liên tục các quyết định về giá hướng đến cải tiến chất lượng định giá. Chúng tạo điều kiện để dòng kiến thức không đứt quãng giữa các quyết định. Chúng đóng vai trò hỗ trợ vận hành, phân tích định giá và báo cáo, điều phối quá trình ra quyết định giữa các cấp quản lý và cung cấp thông tin cho các quyết định liên quan đến định giá trong doanh nghiệp. Những vị trí này thường được đặt tên như chuyên gia phân tích cấp thấp, chuyên gia phân tích chiến lược và lãnh đạo bộ phận định giá.

Những vai trò bên ngoài được sử dụng trong những dự án cụ thể, đòi hỏi kiến thức chuyên sâu về chuyên môn định giá hoặc cần đến những góc nhìn rộng hơn, từ nhiều lĩnh vực ngành nghề hơn. Những vai trò này cung cấp chuyên môn chi tiết hoặc kiến thức kỹ thuật chuyên biệt để bổ sung thông tin giúp giải quyết các thách thức cụ thể trong định giá. Trong mô hình của Hackett, các nguồn lực này không được sử dụng thường xuyên nên sẽ là lãng phí đáng kể nếu xây dựng đội ngũ chuyên trách nội bộ, nhưng trong những trường hợp đặc biệt, sẽ mang lại giá trị tương đối phi thường. Tên gọi những vị trí này là chuyên gia và chuyên gia định giá bên ngoài.

Ở cấp độ thấp hơn, các chuyên gia phân tích cấp thấp thường sở hữu các kỹ năng phân tích định lượng tốt và kiến thức rộng về kinh doanh. Vị trí này thường là chuyên gia phân tích định giá hoặc các cách đặt tên khác. Về mặt kỹ năng, những cá nhân này có thể thực hiện các hoạt động lập mô hình phương án kinh doanh

và phân tích thống kê đơn giản. Thông thường họ sẽ có kiến thức kỹ thuật về các hệ thống dữ liệu doanh nghiệp. Họ cũng sẽ được đào tạo chuyên sau, hoặc có sẵn khả năng phân tích dữ liệu định giá một cách độc lập để giải quyết được những thách thức cụ thể trong định giá.

Khi sự nghiệp của một chuyên gia phân tích phát triển thành chuyên gia chiến lược, sự hiểu biết của anh ta về kinh doanh và tác động của giá cả đối với biên lợi nhuận cũng như khối lượng hàng hóa bán ra sẽ ngày càng trở nên sắc sảo hơn. Vị trí này thường được gọi là quản lý định giá hoặc các cách gọi khác. Trong giai đoạn giữa sự nghiệp, năng lực định giá của chuyên gia định giá thiên về việc nắm vững cách thức vận hành của doanh nghiệp và mối quan hệ giữa định giá, khách hàng, đối thủ cạnh tranh và lợi nhuận, không chỉ dừng lại ở kỹ năng phân tích định lượng. Để đạt được những tiến bộ trong sự nghiệp, chuyên gia định giá phải nỗ lực không ngừng để cải tiến kỹ năng định lượng của mình nhưng nhìn chung đây không phải là một thách thức, theo đó là phải làm sao cải tiến được kỹ năng quản lý.

Tại các cấp độ cao hơn là vị trí lãnh đạo bộ phận định giá. Các chức danh phổ biến cho các chuyên gia ở giai đoạn này là giám đốc định giá và phó chủ tịch phụ trách định giá hoặc các cách gọi khác. Điểm nổi bật ở vị trí này là khả năng quản lý các dự án, ngân sách và nguồn lực liên quan đến định giá. Họ cũng cần tham gia vào nhiệm vụ phát triển các nhân tài trong mảng định giá, vì đây là một trách nhiệm của người đứng ở vị trí lãnh đạo trong doanh nghiệp, họ cũng cần có sự phối hợp với lãnh đạo các phòng ban khác trong doanh nghiệp. Lãnh đạo định giá thông thạo các kỹ năng định lượng, nhưng có nhiệm vụ phải dẫn dắt đội ngũ dưới quyền và cung cấp thông tin cho các quyết định của ban lãnh đạo, nên công việc trọng tâm của họ sẽ phụ thuộc vào độ nhạy bén trong kinh doanh hơn là nền tảng kiến thức định lượng. Những nhà lãnh đạo này luôn được săn đón với nhiều đặc quyền vì có tầm nhìn chiến lược, tinh thần làm việc tập thể và kỹ năng lãnh đạo.

Nhà lãnh đạo phải phát hiện và bồi dưỡng nhân tài theo các khía cạnh năng lực như trên để điều chuyển đúng người vào đúng vị trí cần thiết. Lãnh đạo bộ phận định giá phải liên tục quản lý đầu vào và lộ trình phát triển đội ngũ dưới quyền do nguồn lực nhân tài luôn luôn biến động.

Có thể bồi dưỡng nhân tài thông qua các chương trình đào tạo chuyên môn tại các học viện, hay do chuyên viên đào tạo trong

doanh nghiệp, hoặc các tổ chức chuyên đào tạo định giá. Do vậy, việc này đòi hỏi nhân sự bộ phận định giá phải liên tục tự nâng cao kiến thức và kỹ năng giải quyết công việc.

Việc điều chuyển nhân sự trong lĩnh vực định giá như sa thải hay tiếp nhận nhân viên từ các bộ phận nội bộ hoặc có thể tuyển dụng từ bên ngoài.

Đối với các nhà lãnh đạo tiềm năng, việc tạo điều kiện để họ tham gia hoạt động trong bộ phận định giá trong một thời gian nhất định sẽ là cách hiệu quả giúp họ củng cố, nắm vững hiểu biết về hoạt động của doanh nghiệp. Những định giá viên có nền tảng tài chính có thể tiếp xúc với kinh doanh và marketing thông qua định giá và ngược lại, những nhân viên thuộc lĩnh vực kinh doanh hay marketing có thể tìm hiểu về tài chính thông qua định giá. Do định giá có tầm nhìn và hoạt động xuyên suốt tổ chức, nên nó có thể đóng vai trò đắc lực trong việc đào tạo chéo những lãnh đạo tương lai của doanh nghiệp (Watkins 2012).

Đối với một số người, định giá có thể là cả một sự nghiệp. Nhiều chuyên gia cống hiến cả đời trong lĩnh vực định giá, có người thậm chí trung thành với đúng một doanh nghiệp. Định giá mang lại sự nghiệp đáng giá cho những người có óc ưa thích tìm tòi và cái nhìn sắc sảo trong kinh doanh, bởi vì những thay đổi trong môi trường này diễn ra liên tục và giá trị của các quyết định về giá luôn cần rõ ràng.

Công cụ

Có nhiều công cụ phần mềm, giải pháp phần mềm rất đa dạng và phong phú nhằm hỗ trợ các chuyên gia định giá làm việc hiệu quả hơn với hiệu suất cao hơn. Dưới đây là một số ưu điểm chính mà phần mềm có thể hỗ trợ chức năng định giá:

Phân tích đồ họa và phân tích thống kê các dữ liệu thô để làm rõ thực tế và cung cấp thông tin theo hướng dễ hiểu cho đội ngũ ra quyết định về giá.

Thực hiện sắp xếp và báo giá đối với các sản phẩm đề xuất đặc biệt, liên quan đến một lượng lớn hạng mục hay nguồn lực.

Báo cáo về mức giá thu được trên thị trường, cung cấp số liệu theo dõi và đo lường hiệu quả của các hoạt động giảm giá và khuyến mãi.

Thực thi Chính sách phương sai giá trong toàn bộ tổ chức.

Lập mô hình dự đoán tác động của sự thay đổi về giá đối với từng hạng mục liên quan.

Hỗ trợ các cấu trúc giá mang tính định lượng cao, như quản lý doanh thu được thực hiện nhất quán trong toàn bộ tổ chức.

Do đó, nên coi những công cụ phần mềm, giải pháp phần mềm này là sự bổ sung cho đội ngũ chuyên gia định giá, không phải là sự thay thế họ. Các doanh nghiệp thường mua phần mềm định giá trong khi không có người có khả năng sử dụng chúng và hiểu để vận dụng kết quả đầu ra của chúng, nên rốt cuộc không mang lại hiệu quả như kỳ vọng. Và để chữa cháy cho sai lầm này, họ vội vàng tuyển dụng nhân viên mới để hỗ trợ phần mềm vừa mua, trong khi vai trò của phần mềm lẽ ra là để hỗ trợ người sử dụng. Với kế hoạch phát triển tổ chức, tôi khuyên các doanh nghiệp hãy ưu tiên phát triển đội ngũ nhân tài cần thiết, sau đó hãy xác định những phần mềm cần mua để đẩy nhanh tiến độ công việc hoặc giúp giảm bớt chi phí hoạt động cho đội ngũ định giá, không nên theo hướng ngược lại.

Chương 9
Quyết định nằm trong tay bạn

Khung Định giá Dựa trên Giá trị xác định các điểm ra quyết định về giá trong chu kỳ đời sống của doanh nghiệp và vòng đời của sản phẩm. Nó cũng xác định các quyết định và hành động định giá liên quan đến nhiều phòng ban chức năng khác nhau. Khung Định giá Dựa trên Giá trị cũng mở ra một lộ trình trong tổ chức để cung cấp thông tin hỗ trợ cho các quyết định đó và giúp doanh nghiệp hành động dựa trên cơ sở là các dữ liệu thực tế và những kiến giải hiệu quả. Ngoài ra, nó cũng mang đến một mô hình phát triển tổ chức để cải tiến chất lượng hoạt động định giá. Khung Định giá Dựa trên Giá trị được phát triển thông qua việc nghiên cứu những doanh nghiệp hàng đầu thế giới và những công trình nghiên cứu học thuật. Và theo ghi nhận, kết quả vận dụng mô hình này luôn ở mức tích cực, có tính nhất quán cao.

Việc sử dụng khung này bắt đầu với một quyết định của cấp lãnh đạo: Hiện nay tôi đang đứng ở vị trí nào và tôi muốn đứng ở đâu trong tương lai?

Đúng vậy, nó đòi hỏi một quyết định ở cấp CEO. Thực tế cho thấy động lực và áp lực liên tục từ CEO đưa xuống là yếu tố quan trọng để cải tiến chất lượng định giá cho tổ chức (Johansson và cộng sự 2012; Liozu và cộng sự 2011).

Một số doanh nghiệp đã triển khai phần lớn nội dung của khung này và đạt được nhiều kết quả rất đáng khích lệ, trong khi Số khác mới bắt tay vào triển khai. Trong cả hai trường hợp, khung này đều có thể giúp đưa tổ chức tiến về phía trước.

Cải tiến chất lượng định giá là một hành trình, không thể đạt được thông qua một hành động duy nhất. Nhiều doanh nghiệp mất vài năm, thậm chí vài chục năm để phát triển năng lực định

giá. Và tuy có thể cải tiến chất lượng định giá trong vòng một năm, nhưng tôi chưa từng thấy hành trình cải tiến chất lượng định giá nào chỉ gói gọn trong một năm duy nhất.

Khi khởi sự hành trình này, doanh nghiệp không cần phải bắt đầu tại điểm khởi đầu của khung này rồi tuần tự đi lên. Thay vào đó, doanh nghiệp có thể bắt đầu tại bất cứ điểm mốc nào từ khung này và triển khai từ đó. Nên bắt đầu hành trình này với khía cạnh đang gây ra thách thức lớn nhất cho doanh nghiệp, đó là việc giảm giá và khuyến mãi hay là thiết lập mức giá? Cấu trúc giá hiện nay đã phù hợp chưa hay phải chăng những thay đổi trên thị trường và sản phẩm cho thấy rằng đã đến lúc phải phát triển một cấu trúc giá mới? Liệu doanh nghiệp có thể cải tiến khâu thực thi giá để cải tiến lợi nhuận hay không? Và động thái thay đổi của đối thủ cạnh tranh mang lại những thách thức như thế nào? Những vấn đề này sẽ quyết định điểm khởi đầu của hành trình cải tiến chất lượng định giá.

Nhiều nghiên cứu đều chỉ ra rằng chỉ cần cải tiến 1% mức giá thu về, doanh nghiệp đã có thể nâng cao khả năng sinh lời lên tới 10-19%. Như vậy, gần như vị CEO nào cũng có động cơ hợp lý để đầu tư vào lĩnh vực định giá. Nhưng hiện nay nhiều doanh nghiệp vẫn chưa chấp nhận đầu tư tương xứng vào lĩnh vực này, và sự trì hoãn này đôi khi đẩy họ đến chỗ phá sản hoặc bị doanh nghiệp khác thâu tóm.

Đầu tư xây dựng năng lực định giá là một quyết định mang tính chiến lược. Nó đòi hỏi doanh nghiệp phải phát triển con người, quy trình và công cụ để quản lý các quyết định về giá. Nó đòi hỏi doanh nghiệp phải thay đổi cung cách làm. Thậm chí, nó còn đòi hỏi phải chuyển quyền kiểm soát một khía cạnh trong định giá từ một bộ phận thành sự phối hợp trong một nhóm và sự đồng thuận tập thể. Dù đòi hỏi nhiều như vậy, nhưng hầu hết các nhà quản lý ở tất cả bộ phận chức năng đều chia sẻ rằng, họ đánh giá cao hành trình mới này vì mang lại sự rõ ràng hơn cho quá trình ra quyết định về giá của họ.

Và nó còn là một sự đầu tư chiến lược mà giá trị của sự đầu tư này cần phải có thời gian để gặt hái thành quả. Nhìn chung, doanh nghiệp có thể đạt được những kết quả tích cực trong quá trình phát triển năng lực định giá ngay trong năm đầu tiên triển khai. Nhưng để doanh nghiệp đạt đến cấp độ chuyên nghiệp trong định giá, đó lại là một cuộc hành trình kéo dài nhiều năm. Ý nghĩa then chốt của các chu kỳ cải tiến liên tục chỉ đơn giản là: cải tiến liên tục. Sự phát triển những năng lực hoàn toàn mới trong tổ chức là

một thách thức mang tính phụ thuộc và doanh nghiệp phải thật sự đặt từng bước chân vững chãi trên con đường cải tiến năng lực định giá.

Các vị CEO có thể bắt đầu hành trình này như thế nào? Hãy bắt đầu với một đội ngũ nhỏ gồm các chuyên gia định giá, trong đó có một chuyên gia am tường về các phương pháp định lượng và một chuyên gia có tư duy chiến lược. Hãy tập trung họ vào nhiệm vụ xử lý thách thức lớn nhất của doanh nghiệp trong định giá. Hãy đặt họ dưới sự quản lý của bộ phận marketing, tài chính, kinh doanh hoặc bộ phận nào sẵn sàng giải quyết thách thức này. Đo lường hiệu quả công việc của họ dựa trên các chỉ số kinh doanh rộng như biên lợi nhuận, doanh thu, và phát triển thị phần kết hợp với các chỉ số tập trung hơn liên quan đến khả năng kiểm soát thách thức đã giao cho họ. Và hãy nhớ, thường xuyên quan tâm đến tình hình công việc của họ để giúp họ và tổ chức có động lực đi tiếp.

Việc sử dụng Khung Định giá Dựa trên Giá trị hay không là một sự lựa chọn. Một quyết định. Một cơ hội. Bạn có thể phung phí giá trị mà mình đã tạo ra và mang đến cho thị trường, hay thu hồi lại giá trị đó rồi sử dụng nó để tạo thêm giá trị cho thị trường. Đưa ra những quyết định về giá có chất lượng hơn, đó là một lựa chọn.

Phụ lục A
Nguồn gốc kinh tế của lợi thế cạnh tranh

Như một thử nghiệm giả tưởng đơn giản dựa trên nguyên tắc đầu tiên có thể chỉ ra lợi ích kinh tế có được từ việc mở rộng khoảng cách giữa lợi ích mà khách hàng nhận được với chi phí mà doanh nghiệp bỏ ra so với các đối thủ cạnh tranh.

Để hình dung rõ hơn, hãy giả sử rằng có một doanh nghiệp chỉ bán một sản phẩm, phục vụ một thị trường đơn giản. Bây giờ, chúng ta hãy thử xác định mức giá tối ưu về kinh tế cho doanh nghiệp đó.

Gọi mẫu phương trình chuẩn cho lợi nhuận của doanh nghiệp này là:

$$\pi = Q\,(P - Vc) - Fc$$

Trong đó π là lợi nhuận của doanh nghiệp, Q là số lượng sản phẩm bán ra P là giá sản phẩm. Vc là chi phí biến đổi để sản xuất sản phẩm và Fc là chi phí cố định của doanh nghiệp.

Theo phép tính chuẩn, hàm lợi nhuận cho sản phẩm thông thường được tối đa hóa khi đạo hàm đầu tiên của lợi nhuận tương ứng với mức giá bằng 0. Khi tìm hiểu phương trình lợi nhuận của doanh nghiệp trên, chúng ta thấy rằng thay đổi về giá sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến lợi nhuận thông qua biến P. Giá thay đổi cũng ảnh hưởng đến số lượng sản phẩm bán ra và do đó gián tiếp tác động đến lợi nhuận của doanh nghiệp thông qua biến Q. Đối với Fc và Vc, chi phí cố định và biến đổi là các hằng số liên quan đến một sự thay đổi thuần túy về giá cả.

Lấy đạo hàm đầu tiên trong phương trình lợi nhuận của doanh nghiệp tương ứng với giá cả, và đặt giá trị này bằng 0, ta được:

$$\frac{\partial \pi}{\partial P} = \frac{\partial Q}{\partial P} \cdot (P - Vc) + Q = 0$$

Đạo hàm của phương trình lợi nhuận phụ thuộc vào mối quan hệ giữa mức giá (P) và số lượng sản phẩm bán ra (Q). Hàm nhu cầu xác định mối quan hệ này.

Các nhà kinh tế thường đặt ra một giả định đơn giản dạng hàm nhu cầu để tìm hiểu những ý nghĩa về mặt chiến lược. Do với hàng hóa thông thường, giá cao hơn liên quan đến khối lượng hàng bán ra ít hơn và giá thấp hơn mang lại khối lượng hàng bán ra nhiều hơn, nên chúng ta biết rằng hàm nhu cầu phải có chiều đi xuống. Cách đơn giản nhất để ước tính đường cong nhu cầu theo chiều đi xuống là một đường thẳng.

Có thể trình bày như sau bằng toán học hàm nhu cầu tuyến tính, trong đó số lượng sản phẩm mà thị trường yêu cầu biến thiên tuyến tính với mức giá mà doanh nghiệp thu về:

$$Q = Q_M \cdot \left(1 - \frac{P}{B}\right)$$

Đạo hàm đầu tiên tương ứng với mức giá của phương trình này là:

$$\frac{\partial Q}{\partial P} = \frac{-Q_M}{B}$$

Trong đó, QM là nhu cầu tối đa có thể đạt được trên thị trường (số lượng sản phẩm mà thị trường yêu cầu khi mức giá bằng 0, nghĩa là miễn phí), còn B là lợi ích tối đa mà bất kỳ khách hàng nào cũng có thể có được từ sản phẩm.

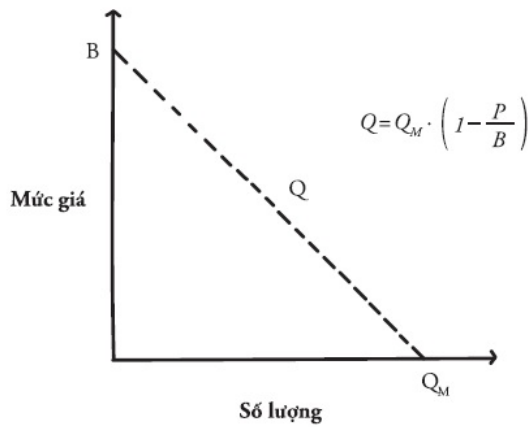
Đưa hàm nhu cầu (xem hình A.1) vào các phương trình trước rồi rút gọn, ta được các phép đồng nhất như sau:

Mức giá tối ưu là giá trị trung bình của những lợi ích mà sản phẩm cung cấp và chi phí biến đổi:

$$\hat{P} = \frac{1}{2}(B + Vc)$$

Số lượng sản phẩm bán ra được ở mức giá này tương ứng với sự chênh lệch giữa lợi ích cung cấp và chi phí biến đổi:

$$\hat{Q} = \frac{Q_M}{2B}(B - Vc)$$



Hình A.1. Đường cong nhu cầu tuyến tính

Và lợi nhuận của doanh nghiệp ở mức giá này là:

$$\hat{\pi} = \frac{Q_M}{4B}(B - Vc)^2 - Fc$$

Xin lưu ý rằng lợi nhuận phụ thuộc vào sự chênh lệch giữa B và Vc, bình phương cho đường cong nhu cầu tuyến tính. Nghĩa là, chênh lệch giữa lợi ích mà sản phẩm/dịch vụ cung cấp cho khách hàng với chi phí mà doanh nghiệp bỏ ra để sản xuất sản phẩm đó càng lớn, thì doanh nghiệp càng kiếm được nhiều lợi nhuận. Và lợi nhuận không chỉ phụ thuộc vào sự chênh lệch giữa lợi ích cung cấp và chi phí bỏ ra, mà chúng còn phụ thuộc theo bình phương vì nhu cầu tuyến tính đi theo đường cong. Nghĩa là, với mỗi trường

hợp tăng gấp đôi sự chênh lệch giữa lợi ích cung cấp với chi phí sản xuất, lợi nhuận lại tăng gấp bốn lần.

Đối với các đường cong nhu cầu phi tuyến tính thực tế hơn, mối quan hệ giữa lợi nhuận, lợi ích và chi phí biến đổi có thể không ở mức bình phương, nhưng mối quan hệ quyền lực này vẫn sẽ lớn hơn.

Mối quan hệ giữa lợi nhuận và sự chênh lệch giữa lợi ích cung cấp (B) với chi phí sản xuất (Vc) lý giải cho phần lớn chiến lược cạnh tranh hiện đại. Chiến lược cạnh tranh hiện đại thường đi theo quan điểm dựa trên nguồn lực, cho rằng:

Một doanh nghiệp sẽ có lợi thế cạnh tranh nếu họ có thể kiếm lợi nhuận nhiều hơn so với các đối thủ trong cùng thị trường.

Nếu một doanh nghiệp muốn có lợi thế cạnh tranh trước đối thủ, họ phải sở hữu được một số nguồn lực chiến lược mà các đối thủ khác không có và không thể có (hiếm và không thể bắt chước).

Ngoài ra, nguồn lực chiến lược đó cho phép doanh nghiệp cung cấp thêm lợi ích cho khách hàng nhiều hơn so với đối thủ nhưng không làm gia tăng chi phí, hoặc cho phép doanh nghiệp cắt giảm chi phí mà không giảm bớt các lợi ích, hoặc có thể đồng thời thực hiện cả hai điều trên.

Trình bày theo các phương trình ở trên, một nguồn lực chiến lược mang lại một lợi thế cạnh tranh vì nó tạo ra sự chênh lệch giữa hai giá trị B và Vc – nghĩa là sự chênh lệch giữa lợi ích tối đa cung cấp và chi phí sản xuất, khi so sánh với các đối thủ cạnh tranh.

Phụ lục B

Thực hành định giá với chuyên gia cao cấp định giá

Jesse Finch Gnehm của Tập đoàn GE Oil và Gas, trong lĩnh vực cung cấp thiết bị cho ngành công nghiệp khai thác dầu khí

Từ lâu GE đã nổi tiếng là một doanh nghiệp chú trọng đến quy trình, vậy họ sử dụng những quy trình nào trong định giá? Vì GE là một tập đoàn lớn, nên chúng ta hãy cùng tìm hiểu về một đơn vị kinh doanh của họ: Hệ thống ngầm dưới biển Subsea Systems của GE Oil & Gas.

Những sáng kiến định giá ở GE Oil & Gas Subsea Systems là như thế nào? Ai tham gia các quyết định về giá đó? Bộ phận định giá được thiết kế như thế nào trong tổ chức? Bộ phận định giá trực tiếp tham gia vào các quyết định về giá nào? Những kỹ năng và công cụ nào phát huy hiệu quả cho hoạt động định giá tại GE Oil & Gas Subsea Systems? Và có bất kỳ nguồn lực bên ngoài nào đặc biệt hữu ích cho họ hay không?

Năm 2014, tôi có dịp trao đổi, thảo luận cùng với Jesse Finch Gnehm, lãnh đạo định giá toàn cầu của GE Oil & Gas Subsea Systems, để học hỏi kinh nghiệm. Dưới đây là bản rút gọn nội dung cuộc trao đổi giữa chúng tôi.

Hành trình định giá dựa trên giá trị

TS: Hiện nay GE Subsea Systems đang ở đâu trên hành trình định giá hướng đến định giá dựa trên giá trị?

JFG: Tháng 1 năm 2013, tôi gia nhập GE Oil & Gas Subsea Systems với một sứ mệnh rõ ràng: thiết lập bộ phận định giá trong GE Oil

& Gas và đưa nó vào quỹ đạo của hành trình định giá. Khi tôi mới đến, văn hóa ở đây sử dụng mô hình định giá dựa trên chi phí giống như nhiều doanh nghiệp khác trong lĩnh vực công nghiệp. Trong hai năm qua, trọng tâm công việc của tôi xoay quanh việc thực hiện bước quá độ chuyển từ phương thức định giá dựa trên chi phí sang phương thức định giá dựa trên giá trị, xét từ cả góc nhìn về văn hóa doanh nghiệp cũng như về hệ thống và cơ sở hạ tầng.

TS: Chúng ta đều biết rằng hành trình định giá dựa trên giá trị liên quan đến cả văn hóa doanh nghiệp, quy trình và sự điều phối giữa các bộ phận chức năng trong toàn tổ chức. Ông thực hiện sự dịch chuyển này như thế nào?

JFG: Bài toán về văn hóa doanh nghiệp xuất phát từ ba khía cạnh khác nhau. Thứ nhất, nó đến từ ban lãnh đạo cấp cao. Tôi đã nhận được sự hỗ trợ rất tích cực từ CEO Rod Christie [CEO của GE Oil & Gas Subsea Systems], ông ấy đã có nhiều hành động giúp đỡ chúng tôi rất cụ thể trong năm đầu tiên và điều đó đã đặt ra nền móng để chúng tôi làm việc. Thứ hai, chúng tôi tổ chức những buổi rà soát hoạt động định giá ở quy mô toàn bộ tổ chức của Subsea Systems và cả trong các bộ phận chịu trách nhiệm về lỗ lãi (P&L) của doanh nghiệp. Và mảnh ghép thứ ba là đào tạo con người. Chúng tôi đã phát triển một chương trình đào tạo tương đối bài bản với nhiều khóa học trực tuyến kết hợp với các lớp tập huấn, có giảng viên trực tiếp giảng dạy cho đội ngũ thực địa về các vấn đề liên quan đến lý thuyết và thực tiễn trong định giá dành cho toàn bộ GE Oil & Gas cũng như dành riêng cho bộ phận Subsea Systems.

Về quy trình và cơ sở hạ tầng, chúng tôi tiếp cận từng bộ phận P&L và bắt đầu bằng việc khảo sát, hay kiểm tra hoạt động định giá ở đó. Khâu kiểm tra này nhìn vào quy trình và cơ sở hạ tầng, bao gồm một phần phân tích chuyên sâu về các giao dịch đã thực hiện. Quá trình này giúp chúng tôi phát hiện ra những lỗ hổng và xác định giá trị của việc trám các lỗ hổng đó. Ngoài ra, chúng tôi cũng dần dần xây dựng đội ngũ trong từng đơn vị P&L nhằm đưa nguồn lực định giá vào đó để phụ trách và thúc đẩy những thay đổi trong quy trình và cơ sở hạ tầng.

Vậy là chúng ta vừa nói đến văn hóa doanh nghiệp, quy trình và cơ sở hạ tầng, mảnh ghép cuối cùng là đội ngũ nhân lực. Thực ra, chúng tôi là một đội ngũ rất nhỏ làm việc ở trung tâm và cố gắng hỗ trợ các quyết định về giá thực hiện ở các đơn vị P&L cũng như trong các khu vực. Do chúng tôi là một doanh nghiệp toàn cầu với

các hoạt động thương mại trải dài từ Singapore đến khắp nơi trên thế giới rồi quay về Houston, nên chúng tôi cố gắng làm sao để đảm bảo rằng mình có thể hỗ trợ các quyết định về giá đó. Các quyết định về giá được thực hiện bởi những người có thể không có hai từ "định giá" trong chức danh của họ, nhưng nhận được sự hỗ trợ trong công việc, có thể là thông qua sự phát triển các quy trình và công cụ mới ở trụ sở hoặc nhận được sự giúp đỡ trực tiếp của một nguồn lực trong bộ phận định giá nhằm giúp họ lập chiến lược định giá, cách định giá và cách giám sát thực tiễn triển khai chiến lược.

Bối cảnh của Subsea Systems trong GE

TS: Bộ phận định giá trong Subsea Systems có vị trí và đóng vai trò như thế nào trong bối cảnh chung của GE?

JFG: Với GE, chúng tôi bắt đầu từ các cấp cao nhất. GE, một tập đoàn đa quốc gia với doanh thu hơn 100 tỷ đô-la, có rất nhiều công ty con trực thuộc, gồm: GE Aviation (hàng không), GE Capital (đầu tư vốn), GE Energy Management (quản lý năng lượng), GE Healthcare (chăm sóc sức khỏe), GE Home & Business Solutions (giải pháp kinh doanh và cung cấp thiết bị điện gia dụng), GE Transportation (vận tải), GE Power & Water (nước và điện), và GE Oil & Gas (dầu khí và dầu mỏ). Trong GE Oil & Gas cũng có nhiều công ty nhỏ hơn hoạt động riêng biệt. Subsea Systems là một trong số sáu công ty lớn của GE Oil & Gas.

TS: Trong GE Oil & Gas, ông làm việc với lãnh đạo định giá của các đơn vị nghiệp vụ khác như thế nào?

JFG: Chúng tôi hợp tác rất chặt chẽ và thường xuyên có những hoạt động chia sẻ kinh nghiệm với nhiều đơn vị trong GE Oil & Gas, và Trung tâm Đặc biệt do Frederic Duhamelle [lãnh đạo định giá, GE Oil & Gas] phụ trách trụ sở và đây là trung tâm đầu não hỗ trợ các hoạt động này.

Trung tâm Đặc biệt về mảng định giá hỗ trợ từng đơn vị trong quá trình đánh giá chất lượng, định giá và các sáng kiến liên quan. Lãnh đạo định giá ở từng đơn vị liên kết với lãnh đạo định giá cấp cao, hình thành nên một ma trận.

Chúng tôi tổ chức và họp giao ban định kỳ để các lãnh đạo và thành viên trong bộ phận định giá trong toàn bộ tổ chức của GE Oil & Gas có cơ hội thường xuyên gặp gỡ, cùng trao đổi về những cách làm sáng tạo, theo dõi và đo lường hiệu quả hoạt động của

GE Oil & Gas nói chung, đồng thời giúp đỡ nhau xây dựng và đưa định giá trở thành một bộ phận chức năng trong GE Oil & Gas.

Sau đó, ở cấp độ cao hơn, có rất nhiều sáng kiến khác nhau nhằm huy động các nguồn lực định giá lại, không chỉ trong phạm vi GE Oil & Gas mà có lẽ còn hợp tác với các công ty con khác như GE Transportation và GE Power & Water. Vì vậy, tuy các mối quan hệ chính thức nằm trong nội bộ tổ chức của GE Oil & Gas, nhưng chúng tôi cũng có rất nhiều hoạt động hợp tác và giao lưu chia sẻ kinh nghiệp ở cấp cao hơn – với một số công ty con khác của GE, có thể không có sự liên quan trực tiếp về chuyên môn mà chúng tôi làm ở Oil & Gas.

Xây dựng và nuôi dưỡng nhóm định giá

TS: Xin ông cho biết, nhóm định giá ở Subsea Systems được xây dựng, hoạt động và nuôi dưỡng như thế nào?

JFG: Tôi có một đội ngũ trực tiếp mà tôi đang xây dựng nhờ sự hỗ trợ của các bộ phận nghiệp vụ khác nhau, nhưng bên cạnh đó chúng tôi cũng đang cố gắng hình thành nên nhóm định giá cùng với sự tham gia của đội ngũ thương mại và kinh doanh. Bộ phận thương mại trong tổ chức chúng tôi là những người sát cánh với đội ngũ kinh doanh, hỗ trợ việc đàm phán các điều khoản và điều kiện của hợp đồng cũng như điều chỉnh những kiến thức chuyên môn. Có thể coi đội ngũ kinh doanh là những người sở hữu mối quan hệ. Đội ngũ thương mại hỗ trợ trong quá trình ra các quyết định về giá, họ có thể thiết kế nội dung báo giá, đưa ra và đánh giá các động thái thị trường khác nhau đang tác động đến thị trường.

Chúng tôi cũng phối hợp với các đồng nghiệp ở bộ phận tài chính thương mại và bộ phận marketing cũng là một phần trong những sáng kiến này.

Đó là những người mà chúng tôi đang tiếp cận và cung cấp các khóa học trực tuyến cũng như các chương trình đào tạo trực tiếp. Chúng tôi tạo ra diễn đàn để chia sẻ về các động lực định giá trong từng đơn vị kinh doanh, đồng thời đưa ra những nhận định mang tính định hướng cho họ.

TS: Nghiên cứu chỉ ra rằng các quyết định về giá tốt nhất thường có sự tham gia đóng góp của các bộ phận chức năng kinh doanh, marketing và tài chính. Điều đó có giống với cách ra quyết định ở công ty của ông không?

JFG: Đó cũng là cách thức tiếp cận công việc của chúng tôi. Trong

các quyết định về giá, chúng tôi đều lôi kéo sự tham gia của các đội kinh doanh và thương mại để đảm bảo rằng chúng tôi nắm rõ được thông tin và kiến giải về bối cảnh cạnh tranh cũng như những yếu tố tạo nên giá trị cho khách hàng. Chúng tôi cũng đưa cả đội tài chính vào cuộc để có thể yên tâm rằng những quyết định tài chính đưa ra là có lợi cho đơn vị. Đội marketing thì giúp chúng tôi nhận ra các giao dịch nằm ở đâu trong bối cảnh thị trường chung. Và sau đó, do các giải pháp mà chúng tôi cung cấp cần đến nhiều sự điều chỉnh nên chúng tôi cũng hợp tác chặt chẽ với các bộ phận phụ trách sản xuất từng dòng sản phẩm. Thật ra, đội ngũ kinh doanh và đội ngũ thương mại có thể cung cấp kiến thức về các giải pháp, nhưng những nhân viên thật sự tham gia vào quá trình sản xuất, am hiểu tường tận về thiết kế và có khả năng điều chỉnh sản phẩm cũng có thể làm được điều đó. Vì vậy, trong một số giao dịch lớn, chúng tôi bỏ qua các đội kinh doanh, tài chính và marketing và chỉ yêu cầu sự tham gia của các lãnh đạo sản phẩm trong đội kỹ thuật tham gia vào quá trình định giá.

Những đóng góp quan trọng của các chuyên gia định giá

TS: Bộ phận định giá đóng góp vào các quyết định về giá tập thể này như thế nào?

JFG: Bộ phận định giá gồm những người hỗ trợ các đơn vị kinh doanh khác nhau trong tổ chức nội bộ và các đơn vị kinh doanh toàn cầu. Nhưng điều trọng tâm mà chúng tôi đang làm là xây dựng các hệ thống và quy trình giúp các khu vực có thể đưa ra các quyết định về giá mà không cần phải xin ý kiến từ trụ sở. Rõ ràng, bạn phải có quy trình hiệu quả để quản lý các trường hợp định giá đặc biệt [quản lý phương sai giá]. Nhưng lối tiếp cận tổng quan của chúng tôi là (1) điều chỉnh hợp lý các nguồn lực định giá với đơn vị kinh doanh, (2) yêu cầu các khu vực trên toàn thế giới báo cáo lại cho đội ngũ định giá về các giao dịch lớn mà họ thực hiện và (3) phát triển các hệ thống và quy trình cho phép các khu vực có thể tự lực tiến hành công tác định giá và đưa ra quyết định mà không cần có sự phê duyệt từ trụ sở.

TS: Nghe có vẻ ông không nắm vai trò "điều khiển và chỉ huy" mà thiên về vai trò "phát triển và cải tiến" hơn. Ông có thể giải thích rõ hơn về khái niệm này không?

JFG: Vâng, nói tóm gọn thì đúng là như vậy. Chúng tôi không cung cấp cho đội thương mại, kinh doanh – hay đơn vị kinh doanh – mức giá hợp lý là bao nhiêu. Chúng tôi phối hợp để giúp họ tìm ra mức giá phù hợp thông qua quá trình phân tích kỹ lưỡng. Và

thường thì chúng tôi đóng vai trò hỗ trợ giúp họ đi đến kết luận cuối cùng. Như anh có lẽ cũng hình dung được, đối với việc định giá cho những giao dịch lớn như chúng tôi đang làm ở Subsea Systems, đó không phải là quyết định mà một cá nhân hay bộ phận chức năng nào có thể tự ý ban hành. Đó phải là một quá trình hợp tác diễn ra trên cơ sở có sự hậu thuẫn của một quy trình hiệu quả và các công cụ đắc lực và phải có người thúc đẩy mọi việc tiến triển. Nói tóm lại, đơn vị kinh doanh ra quyết định về giá với sự hỗ trợ của chúng tôi.

TS: Vậy có thể nói rằng ông là người cùng tham gia quá trình ra quyết định đó không?

JFG: Không. Đối với tôi, đơn vị kinh doanh là bộ phận thật sự ra quyết định về giá. Vai trò của chúng tôi là bảo đảm rằng tất cả nhân viên đều đồng thuận với quyết định và điểm giá đó. Chúng tôi vận hành một quy trình trong đó tất cả nhân viên cùng ủng hộ mức giá đó thay vì để một đội ngũ chức năng hay một cá nhân nào đó tự đưa ra quyết định này.

TS: Có một thuật ngữ tôi hay được nghe nhắc đến trong lĩnh vực định giá là sự điều chỉnh hợp lý có định hướng. Ông nghĩ sao về điều này?

JFG: Khái niệm đó rất phù hợp với văn hóa doanh nghiệp và cách tiếp cận công việc của chúng tôi tại đây.

Khung định giá

TS: Tôi có năm khía cạnh ra quyết định khác nhau. Tôi sẽ bắt đầu ở cấp độ cao nhất là khía cạnh chiến lược cạnh tranh, trong đó ông phải thực hiện định giá trong mối tương quan với chiến lược khách hàng, chiến lược cạnh tranh và chiến lược kinh doanh. Bản thân ông có đóng góp như thế nào vào các quyết định này không?

JFG: Có chứ. Nhiệm vụ của bộ phận định giá là phải nắm rõ khả năng của đối thủ; nắm rõ hiệu quả hoạt động về tài chính và các kế hoạch chiến lược của đối thủ có thể ảnh hưởng ra sao đến hành vi định giá của họ. Chúng tôi được tham gia vào các cuộc trao đổi về các vấn đề này và chúng tôi đã đóng góp những dữ liệu hữu ích để giúp mọi người đưa ra quyết định phù hợp. Thật ra, đội ngũ marketing cũng tham gia tích cực vào quá trình này, vai trò của họ là giúp lý giải khía cạnh mang tính chiến lược hơn, theo đó trả lời cho câu hỏi: "Thị trường đang đi theo hướng nào?"

TS: Chúng ta hãy chuyển sang cấp độ thứ hai là chiến lược định

giá, liên quan đến việc thiết lập cấu trúc giá. Ở cấp độ này, ông sẽ quyết định xem nên áp dụng chiến lược định giá hớt váng, trung lập hay thâm nhập, đồng thời xây dựng một kế hoạch phản ứng trước đối thủ cạnh tranh. Nếu đối thủ thay đổi mức giá, ông sẽ thay đổi mức giá của doanh nghiệp tương ứng ra sao và sẽ kiểm soát phương sai giá đó như thế nào? Ông có tham gia vào khía cạnh này không?

JFG: Có, thực ra chúng tôi đóng vai trò rất tích cực trong việc thúc đẩy hoạt động trao đổi với các đơn vị kinh doanh về những vấn đề này. Tôi nghĩ khía cạnh mà chúng tôi ít can dự hơn là phạm vi sản phẩm đề xuất cuối cùng. Trong lĩnh vực ngành nghề của chúng tôi, quy cách đóng gói sản phẩm ra sao chủ yếu phụ thuộc vào yêu cầu của khách hàng. Nếu một khách hàng gửi đề nghị mua sắm, họ sẽ nói: "Tôi muốn có một hệ thống sản xuất Subsea hoàn chỉnh, bao gồm cả cây thông Noel, đường ống và hệ điều khiển". Nếu như họ đã cho biết chính xác muốn những gì, thì bộ phận định giá sẽ không can thiệp. Chúng tôi sẽ tham gia vào việc hỗ trợ tìm ra cách trả lời những quyết định kiểu như vậy, nhưng phải xét từ khía cạnh hoạch định chiến lược định giá, chúng tôi có tham gia.

TS: Cấp độ thứ ba liên quan đến định giá thị trường. Ông đang làm việc với các bộ phận thương mại để định giá cho các lời đề nghị mua sắm đúng không?

JFG: Đúng.

TS: Vậy còn cấp độ thứ tư, Chính sách phương sai giá, thì sao? Ông có tham gia vào các quyết định này hay không?

JFG: Có, chúng tôi tư vấn về các quyết định kiểu này. Tuy nhiên, xuất phát từ bản chất các giao dịch của chúng tôi, việc giảm giá ở đây sẽ khác với hình dung thông thường của mọi người. Tuy các giao dịch của chúng tôi rất lớn, đôi khi có quy mô bằng cả một doanh nghiệp, nhưng số lượng các giao dịch trên thị trường này lại rất ít. Chúng tôi không phải xử lý hàng nghìn giao dịch diễn ra đồng thời nên không cần phải thiết lập một cấu trúc giảm giá thông thường mà nhiều người làm việc trong lĩnh vực định giá vẫn hình dung. Vấn đề trọng tâm ở đây là đưa ra được mức giá đúng cho giao dịch cụ thể trước mắt sao cho phù hợp với bối cảnh cạnh tranh và các yếu tố thúc đẩy giá trị cho khách hàng xung quanh giao dịch đó.

TS: Cuối cùng, cấp độ thứ năm là thực thi giá, bao gồm đặt hàng,

báo giá và lập hóa đơn. Bộ phận định giá có tham gia vào những việc như thế này không? Việc xử lý quá trình định giá thật sự như thế nào?

JFG: Hầu như là không. Cách xử lý vấn đề thực thi giá của chúng tôi hiện nay là cố gắng xây dựng các hệ thống để nếu có người cần công cụ để định giá và làm báo giá, trong khi giao dịch mà họ đang xử lý không đủ lớn để xin sự hỗ trợ trực tiếp của đội ngũ định giá, họ có thể áp dụng hệ thống đó thực hiện các phân tích cần thiết nhằm đưa ra được một quyết định về giá chuẩn xác. Nhưng nói chung, nhân viên bộ phận định giá sẽ không quyết định thông số định giá cụ thể cho một khách hàng cụ thể trong một báo giá cụ thể nào. Bộ phận định giá xử lý khía cạnh này từ góc độ hệ thống và góc độ phân tích để hỗ trợ những người trực tiếp đặt ra mức giá và xây dựng báo giá cụ thể đó.

TS: Ngoại trừ các cấp độ mà tôi vừa mới đề cập, ông và đội ngũ định giá có tham gia vào các cấp độ nào khác nữa hay không?

JFG: Từ góc độ giám sát và xây dựng chỉ số hoạt động chính, chúng tôi có tham gia trong vai trò hỗ trợ. Chúng tôi xác định các chỉ số định giá ở cấp độ tổng quan cho toàn tổ chức và hợp tác với bộ phận tài chính để theo dõi hiệu quả hoạt động của mình và những công việc tương tự, đồng thời tìm cách cải tiến các chỉ số theo dõi hiệu quả hoạt động đó.

Các kỹ thuật phân tích định giá

TS: Trong định giá thị trường, nghiên cứu đã chỉ ra rằng cách tiếp cận tốt nhất thường là sử dụng toán kinh tế, phân tích kết hợp hoặc lập mô hình giá trị trao đổi. Trong số ba cách tiếp cận này, cách tiếp cận nào sát nhất với những gì mà GE Oil & Gas Subsea Systems cần phải làm?

JFG: Nếu anh hoạt động trong các thị trường có ít khách hàng và ít các sản phẩm phức tạp với số lượng biến thể cao, thì những công cụ như phân tích kết hợp sẽ không phát huy được nhiều giá trị bởi vì số lượng các giao dịch trên thị trường là rất ít. Việc cố gắng tạo ra những phương án lựa chọn khả thi để đánh giá sẽ rất khó khăn. Hơn nữa, do số lượng giao dịch là rất ít, và các giao dịch luôn có giá trị cao như vậy, nên anh cũng sẽ khó lòng thuyết phục khách hàng tham gia vào cách tiếp cận đó. Cách làm phù hợp nhất đối với các giao dịch dạng này là lập mô hình giá trị cung cấp cho khách hàng và tìm hiểu sâu về các yếu tố mang lại giá trị cho khách hàng, sau đó, thông qua việc theo dõi các yếu tố này theo

thời gian và tìm hiểu cách lập mô hình đánh giá của khách hàng, chúng ta có thể dự đoán về quan điểm của họ đối với những sự đánh đổi khác nhau trong sản phẩm đề xuất của chúng ta.

TS: Vậy đối với vấn đề phương sai giá, ông có tìm thấy lợi ích gì trong các nghiên cứu về thác nước giá, dải giá cả và nghiên cứu về mức giá bán ra trên phân khúc thị trường không?

JFG: Đối với các giao dịch quy mô lớn như của chúng tôi, những cách tiếp cận này không có ý nghĩa vì ở đây chúng tôi phải định giá cho cả một mảng kinh doanh. Đối với mảng kinh doanh lẻ, vốn thường bao gồm những giao dịch có khối lượng lớn, chúng tôi nhìn vào các phân tích giá thuần và độ nhất quán trong định giá để xem xét diễn biến của các yếu tố này theo thời gian và theo từng phân khúc thị trường. Nhưng nhìn chung, phần lớn hoạt động của chúng tôi tập trung vào các giao dịch quy mô lớn.

Tự động hóa giá cả và công cụ phân tích

TS: Ông có thể nói một chút về ứng dụng phần mềm không?

JFG: Hiện tại chúng tôi không sử dụng bất kỳ nhà cung cấp phần mềm định giá truyền thống và phổ biến nào. Chúng tôi đang phát triển một số công cụ phân tích định giá lồng trong các công cụ xây dựng kiến thức doanh nghiệp. Khi phát triển hơn và tiến xa hơn trong lĩnh vực định giá của mình, chúng tôi sẽ tìm cách đưa một số kỹ thuật và công cụ định giá trở thành công cụ kiến thiết, định giá và báo giá của mình.

TS: Nói về hoạt động phân tích, ông có tìm thấy giá trị nào trong những công cụ đơn giản như gói thống kê hay công cụ phân tích đồ họa không?

JFG: Hiện nay với chúng tôi, giá trị nhất là các công cụ trực quan. Xin nói lại, thống kê là phương pháp rất hữu dụng nếu anh có đủ dữ liệu để chạy thống kê. Nhưng anh phải có nhiều vấn đề N cho nó. Nếu N của anh chỉ là một con số nhỏ, thì thống kê lại không phát huy được nhiều giá trị. Vì vậy, trực quan hóa là một yếu tố lớn và quan trọng đối với chúng tôi. Nó giúp cho các phần phân tích trở nên cụ thể và dễ hiểu với mọi người. Họ có thể lĩnh hội thông tin trong đó và hiểu được ý nghĩa của chúng.

Thông điệp chính ở đây là: Khi anh hoạt động trong một lĩnh vực có giá trị lớn nhưng tần suất giao dịch ít, thì cách xử lý các vấn đề định giá của anh sẽ khác so với cách làm của những người hoạt động trong các lĩnh vực có giao dịch theo khối lượng lớn.

Nguồn lực bên ngoài

TS: Có rất nhiều tổ chức được lập ra để phục vụ cộng đồng định giá. Có tổ chức nào trong số đó mà ông thấy là đặc biệt hữu ích không?

JFG: Trong nội bộ GE Oil & Gas, rất nhiều nhân viên trong bộ phận của chúng tôi là thành viên của Hiệp hội Định giá và đã được cấp chứng chỉ chuyên gia định giá CPP. Đây là tổ chức mà chúng tôi cho rằng hoạt động có hiệu quả và đã hỗ trợ chúng tôi khá nhiều thông qua các chương trình đào tạo và học tập trong quá trình cấp chứng chỉ CPP cũng như trong rất nhiều chương trình hội thảo, các diễn đàn. Tính đến thời điểm hiện nay, đây là nơi tham gia và hoạt động của hầu hết các thành viên trong đội ngũ của chúng tôi.

Và chúng tôi cũng đã tham dự nhiều buổi hội thảo Định giá Wiglaf của anh và đọc tạp chí Wiglaf Journal.

TS: Cảm ơn ông, Jesse, đã dành thời gian cho cuộc trò chuyện của chúng ta.

Phụ lục C

Thực hành định giá với Giám đốc Bộ phận định giá Robert Smith của Công ty Hóa chất EASTMAN

Các doanh nghiệp lớn định giá như thế nào? Tôi đã phỏng vấn Robert Smith, Giám đốc Bộ phận định giá của Công ty Hóa chất Eastman, để lắng nghe quan điểm của ông về cách tổ chức bộ phận định giá xoay quanh các câu hỏi: Bộ phận định giá nên giải quyết những thách thức nào? Ai nên tham gia vào quá trình định giá? Và có thể sử dụng các công cụ và kỹ thuật gì để giúp bộ phận định giá hoạt động hiệu quả hơn với hiệu suất cao hơn?

Năm 2013, thu nhập từ hoạt động kinh doanh của Eastman đạt mức đáng nể là 1,59 tỷ đô-la trên doanh thu 9,35 tỷ đô-la. Từ trụ sở chính ở thành phố Kingsport thuộc bang Tennessee, Eastman tỏa chi nhánh sang Bắc Mỹ, châu Âu, châu Á – Thái Bình Dương, châu Mỹ Latin, Trung Đông và châu Phi, trong đó 50% doanh thu của họ đến từ thị trường quốc tế. Eastman có 5 phân khúc kinh doanh phục vụ hơn 11 thị trường khác nhau như vận tải, xây dựng và hàng tiêu dùng. Công ty này cung cấp dải sản phẩm đa dạng, từ các sản phẩm và dịch vụ có tỷ trọng công nghệ và sáng tạo cao cho đến các sản phẩm là hàng hóa thông thường.

Nghĩa là, từ góc nhìn định giá, Eastman là một tập đoàn lớn và phức tạp khi xét từ khía cạnh sản phẩm, phân khúc thị trường, khu vực địa lý cho đến cơ sở khách hàng.

Robert Smith đã kiểm soát thành công thách thức này ở Eastman trên cương vị Giám đốc Bộ phận định giá của tập đoàn kể từ năm 2009; và, cùng với các thành viên trong đội ngũ của mình, ông cũng là khán giả thường xuyên trong các cuộc hội thảo và hội nghị của Hiệp hội Định giá Chuyên nghiệp cũng như các cuộc hội thảo trực tuyến của Wiglaf Pricing.

Dưới đây là nội dung cuộc phỏng vấn với ông (đã được biên tập) vào năm 2014.

Thiết kế tổ chức cho bộ phận định giá

TS: Thưa ông, công việc của bộ phận định giá được tổ chức như thế nào?

RS: Có ba nhóm chuyên gia định giá.

Trước hết, ở Eastman chúng tôi có Hội đồng Định giá do tôi lãnh đạo. Hội đồng này bao gồm thành viên của từng đơn vị kinh doanh và đại diện đến từ các bộ phận chức năng chính hỗ trợ định giá ở Eastman: IT, tài chính, nhân sự chuỗi cung ứng và các bộ phận khác như pháp chế... Hội đồng Định giá có nhiệm vụ thúc đẩy các dự án cải tiến trong công ty, điều phối hoạt động định giá ở các đơn vị kinh doanh, nhưng chủ yếu là thúc đẩy các nỗ lực cải tiến chất lượng định giá, chẳng hạn các dựa án IT lớn như triển khai phần mềm Vendavo ở Eastman.

Nhóm chuyên gia định giá thứ hai ở Eastman là những người mà tôi hay gọi là nhà quản lý định giá hay quản lý sản phẩm. Những người này trực thuộc từng đơn vị kinh doanh khác nhau. Có thể họ là người chịu trách nhiệm chính cho tình hình lỗ lãi của đơn vị mình trong ngắn hạn, thông thường là những người có thẩm quyền ra các quyết định cuối cùng và có thẩm quyền phê duyệt các quyết định về giá. Họ là thành viên trong Ban Quản lý kinh doanh ở các đơn vị P&L đó.

Cuối cùng là Tổ chức Định giá Tập đoàn, gồm khoảng 80 người đến từ khắp nơi trên thế giới [Robert Smith là Giám đốc]. Định giá Tập đoàn là một phân ban trong Eastman, là một phần trong tổ chức marketing. Chúng tôi bố trí các Tổ chức Marketing, Tổ chức Kinh doanh và Tổ chức Định giá với người đứng đầu là một người thuộc cấp quản lý. Như vậy, trong nhóm của chúng tôi có đại diện đến từ các bộ phận marketing, quản lý chất lượng kinh doanh, và định giá.

TS: Vậy xin ông cho biết Định giá tập đoàn đảm nhiệm những

chức năng gì?

RS: Các chuyên gia phân tích định giá hỗ trợ các nhà quản lý định giá bằng cách đánh giá tác động và trong một số trường hợp, ra các quyết định về yêu cầu định giá cạnh tranh từ đội ngũ kinh doanh thực địa trình lên.

Bộ phận của tôi phụ trách quản lý các hợp đồng kinh doanh và thỏa thuận hoàn tiền, vì vậy, bất kỳ đơn vị kinh doanh nào có hợp đồng kinh doanh hoặc thỏa thuận hoàn tiền thì chúng tôi đều hỗ trợ xây dựng và quản lý chúng. Các dịch vụ xử lý quy trình định giá, hỗ trợ cơ sở hạ tầng xử lý định giá hiện tại cho tập đoàn. Vì vậy, đây là những chuyên gia cần tìm đến khi phát sinh vấn đề với những hệ thống phần mềm như SAP, Vendavo, hay SciQuests's Contract Director, hệ thống quản lý hợp đồng của chúng tôi.

Ngoài ra, còn có một nhóm có nhiệm vụ chủ động tìm và hỗ trợ các đơn vị kinh doanh thông qua các dự án định giá, đây là phần việc thuộc về khía cạnh chiến lược. Nhiều đơn vị kinh doanh tìm đến chúng tôi và nói rằng họ cần chúng tôi hỗ trợ giải quyết một vấn đề định giá nào đó, có thể là một vấn đề liên quan đến chiến lược định giá, hoặc một vấn đề mang tính chiến thuật hay một vấn đề khác ít quan trọng hơn. Đội ngũ của chúng tôi gồm những chuyên gia đã có bằng thạc sĩ quản trị kinh doanh và nhiệm vụ của họ là hỗ trợ các đơn vị kinh doanh thực hiện các sáng kiến định giá mà họ cần chúng tôi hỗ trợ. Bởi vì các đơn vị kinh doanh thường cho biết đang gặp phải một vấn đề nào đó, nhưng chưa có thời gian xử lý và vì vậy họ cần người trợ giúp. Những chuyên gia của tôi đến để giúp họ giải quyết các vấn đề đó.

Cuối cùng, chúng tôi có một đội ngũ nhỏ gồm các chuyên gia phân tích chuyên nghiệp, nhiệm vụ của họ là làm sao để các nhà quản lý định giá có thể dễ dàng lĩnh hội được các kiến giải chuyên sâu về đơn vị kinh doanh của họ, từ đó giúp họ đưa ra được những biện pháp cải tiến khả năng sinh lời.

Sứ mệnh định giá

TS: Eastman đặt ra sứ mệnh và tầm nhìn như thế nào cho định giá?

RS: Eastman thực hiện bốn việc.

Chúng tôi đang xây dựng năng lực định giá xuyên suốt toàn bộ tập đoàn thông qua các hoạt động đào tạo, hướng dẫn và phát triển bởi vì chúng tôi muốn trở thành tập đoàn có năng lực định

giá hàng đầu thế giới. Do có hoạt động điều chuyển nhân sự từ vị trí công việc này sang vị trí công việc khác nên chúng tôi thường xuyên đào tạo nhân viên mới để họ có thể thực hiện vai trò định giá một cách hiệu quả ở Eastman.

Chúng tôi đang giảm bớt độ phức tạp trong các hệ thống định giá của mình vì định giá là một nghiệp vụ chức năng phức tạp nhưng chúng tôi vẫn nỗ lực tìm cách để các đồng nghiệp của mình ở bộ phận kinh doanh hay các bộ phận khác không phải đau đầu đối phó với sự phức tạp đó. Giải quyết là trách nhiệm công việc của chúng tôi.

Thứ ba, chúng tôi triển khai đưa các năng lực định giá lan tỏa khắp hệ thống toàn cầu của Eastman. Ngày nay, Eastman là một tập đoàn toàn cầu, nên chúng tôi cần có những hệ thống và năng lực vững vàng, hoạt động ở khắp các khu vực chứ không chỉ giới hạn trong phạm vi lãnh thổ nước Mỹ.

Yếu tố cuối cùng trong sứ mệnh của chúng tôi, công việc thứ tư, là củng cố khả năng tạo ra lợi nhuận và khả năng cạnh tranh. Chúng tôi tin rằng mình có thể giúp các đơn vị kinh doanh có khả năng sinh lời cao hơn nhờ vào những kiến giải sâu sắc mà chúng tôi tìm ra khi nghiên cứu dữ liệu định giá của họ. Chúng tôi tin rằng mình có thể giúp họ hoạt động hiệu quả hơn khi phát triển và triển khai thực hiện các chiến lược định giá trong tập đoàn.

TS: Bộ phận định giá đang hỗ trợ các khía cạnh chiến lược và chiến thuật chính nào ở Eastman?

RS: Dĩ nhiên, một phần công việc của chúng tôi là bảo đảm mọi đơn vị kinh doanh đều đã phát triển được các chiến lược định giá phù hợp và hiểu rõ chúng. Một khía cạnh chiến lược khác mà chúng tôi tham gia là bảo đảm chúng tôi làm việc hướng về tương lai, nghĩa là các hệ thống, quy trình, và năng lực nền tảng mà chúng tôi xây dựng trong bộ phận định giá không chỉ đáp ứng các nhu cầu hiện tại của tổ chức mà còn có thể đáp ứng các nhu cầu trong tương lai.

Nhưng rõ ràng, bên cạnh đó bộ phận định giá cũng phải thực hiện một khía cạnh rất quan trọng về mặt vận hành, liên quan đến vấn đề đàm phán định giá trên thị trường các loại hóa chất, chúng tôi phải xử lý những tình huống định giá cạnh tranh này thật nhanh chóng và chính xác để có thể đưa ra những phản ứng kịp thời trên thị trường khi cần thiết.

Ở đây, chúng tôi yêu thích khi làm việc cùng dữ liệu để qua đó có thể thực hiện được những kỹ thuật phân tích phù hợp nhằm đưa ra những quyết định tốt nhất có thể trong thế giới vốn chứa đầy những thông tin chưa hoàn hảo.

TS: Bước tiếp theo cho bộ phận định giá ở Eastman như thế nào?

RS: Một trong những lý do để thành lập bộ phận Định giá Tập đoàn là CEO trước đây của chúng tôi, ông Jim Rogers, muốn đẩy nhanh tiến độ cải tiến chất lượng định giá. Ông ấy đã hỗ trợ chúng tôi thành lập Hội đồng Định giá. Khi đã chắc chắn rằng mình sắp trở thành CEO, Jim nói ông ấy đánh giá cao những gì mà Hội đồng Định giá đã làm được, nhưng muốn đẩy nhanh tiến độ công việc hơn nữa. Tôi nghĩ rằng chúng tôi đã làm tốt, nhưng tôi cũng muốn tốc độ công việc nhanh hơn để triển khai những cách làm hữu ích trong toàn bộ tổ chức.

Chúng tôi chia sẻ về những cách làm hữu ích. "Đơn vị A đã làm việc này. Đơn vị B, C – các vị có muốn làm như vậy không? Nhưng quyết định là ở các bạn". Thực ra, trong văn hóa ma trận hiện nay ở Eastman, mọi quyết định vẫn phụ thuộc vào các đơn vị kinh doanh đó, nhưng sự ra đời của bộ phận Định giá Tập đoàn đã giúp chúng tôi tạo thêm một chút áp lực cho phương trình này, đồng thời giúp Hội đồng Định giá có được cái nhìn toàn diện hơn về các cơ hội cải tiến trong toàn bộ tổ chức. Khi đã nhìn ra, chúng tôi có thể quay lại Hội đồng Định giá từ góc nhìn của bộ phận Định giá Tập đoàn và nói: "Này, có thể các vị chưa nhận ra được điều này, nhưng 3-4 đơn vị kinh doanh cùng có mối quan tâm tương tự. Chúng tôi đã lắng nghe từng đơn vị trình bày, và bây giờ chúng tôi muốn đề xuất một giải pháp ở quy mô toàn công ty cho vấn đề đó. Liệu các vị có sẵn sàng hỗ trợ chúng tôi hay không?"

Việc phát triển tổ chức tư vấn tập trung cũng giúp chúng tôi làm việc đó hiệu quả hơn. Tuy nhiên, nó lại buộc chúng tôi phải dịch chuyển bản chất của một trong số các nhóm mà chúng tôi có, ở đây là nhóm dịch vụ xử lý định giá, rồi đưa nó ra khỏi vai trò một tổ chức hỗ trợ thuần túy và xây dựng những năng lực mang tính chiến lược hơn cho nó. Chúng tôi cho rằng công ty sẽ có lợi hơn nếu như trong bộ phận này, chúng tôi đưa vào đó những chuyên gia có khả năng xử lý các vấn đề về chiến lược định giá hoặc các công việc liên quan đến định giá nhiều hơn dựa trên giá trị. Họ có thể triển khai một năng lực như vận hành phần mềm LeveragePoint trong một đơn vị kinh doanh để đưa ra những số liệu dự đoán giá trị kinh tế – đây là năng lực mà họ đã xây dựng trong vài năm qua – thay vì sử dụng công cụ Excel vốn có thể

nhanh chóng lỗi thời.

Kiến trúc của chức năng định giá

TS: Cuối cùng, ông cho rằng bộ phận định giá nên nằm ở đâu? kinh doanh, marketing hay tài chính?

RS: Tôi không cho rằng việc bộ phận định giá nằm ở đâu trong ba bộ phận trên lại có ý nghĩa quan trọng. Theo tôi, điều đó tùy thuộc vào thước đo mà doanh nghiệp sử dụng và các mục tiêu của họ. Nếu đã làm đúng những vấn đề trên thì việc nó nằm ở đâu không thành vấn đề.

TS: Cảm ơn ông đã dành thời gian cho cuộc trò chuyện này.